

ANÁLISIS DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL
MÉRITO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE COLOMBIA SEDE PALMIRA 2014.

YESSICA LEANY MARTINEZ
Código: 1052088
CAROLINA ARAQUE BEJARANO
Código: 1052465

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2015

ANÁLISIS DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL
MÉRITO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE COLOMBIA SEDE PALMIRA 2014.

YESSICA LEANY MARTINEZ
Código: 1052088
CAROLINA ARAQUE BEJARANO
Código: 1052465

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORAS
DE EMPRESAS

Dirigido por:
Carlos Arbey González Quintero

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2015
2

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Palmira (02, octubre, 2015)

DEDICATORIA

A Dios por ser el pilar donde me apoyo, que ilumina mi camino y me da las fuerzas necesarias para salir adelante.

A mi madre Bárbara Martínez por ser mi soporte incondicional para poder alcanzar mis metas las cuales son de ella también.

A mi Abuela Margo por enseñarme las bases para ser una mejor persona cada día

A mi familia por darme muchas alegrías y muchas enseñanzas.

A mis compañeros y amigo, quienes comparten conmigo este tan anhelado logro y gran parte de sus vidas.

A mi compañera de trabajo de grado, Carolina, quien con su apoyo y ganas de salir adelante pudimos lograr esta meta.

Yessica Leany Martinez

DEDICATORIA

Quiero dar especiales agradecimientos a las personas que hicieron parte fundamental de esta primera parte de mi proyecto de vida.

A mi Madre, quien me ha brindado su apoyo y compañía incondicional, quien forjó durante mi crianza los valores y disciplina necesarios para alcanzar mis propósitos. Gracias por enseñarme a ser una mujer independiente con criterio y dedicación.

A mi Padre, quien con sus esfuerzos logró permitirme culminar este objetivo.

A mis Hermanos Diana, Daniel y Jorge, quienes hacen parte del logro de esta meta y comparto plenamente con ellos este momento especial de alegría.

A mis compañeros de clase, quienes tuvieron una participación importante con sus aportes, compañerismo, trabajo en equipo y solidaridad.

Carolina Araque Bejarano

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida, las oportunidades y todas las bendiciones.

A la familia Martínez y Araque por brindarnos el apoyo necesario durante nuestro proceso de formación académica, quienes nos motivaron desde el principio para seguir adelante y llegar hasta culminación de este objetivo.

A la Universidad del Valle sede Palmira, por brindarnos las bases para crecer como persona y como profesional, dándonos la oportunidad de mejorar nuestra calidad de vida y la de nuestras familias.

A nuestro Director de tesis Carlos Arbey González Quintero, quien con su experiencia e idoneidad en el tema aportó y direccionó con profesionalismo, paciencia, e interés nuestro trabajo de grado.

A la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, por permitirnos utilizar los espacios necesarios y brindarnos la información necesaria para desarrollar este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE GRAFICOS	9
LISTA DE ANEXOS	10
RESUMEN	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. ANTECEDENTES.....	14
2.1 A NIVEL INTERNACIONAL	16
2.2 A NIVEL NACIONAL.....	19
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	21
4. OBJETIVOS.....	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
5.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	23
5.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	23
6. MARCO CONTEXTUAL HISTORICO.....	25
7. MARCO CONCEPTUAL	32
8. MARCO TEÓRICO.	38
8.1 MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	53
8.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	53
9. MARCO JURÍDICO.....	55
9.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA: TÍTULO V CAPITULO II....	55
9.2 LEY 909 DE 2004	57
9.3 RESOLUCIÓN 454 DE 1998	58
9.4 RESOLUCIÓN 02 DE 1999	60

9.5 VALORACIÓN DEL MÉRITO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.....	66
10. METODOLOGÍA.....	68
10.1 TIPO DE ESTUDIO.....	68
10.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	68
10.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	69
10.4 PRESUPUESTO.....	70
10.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	70
10.5.1. FUENTES PRIMARIAS	70
10.5.2. FUENTES SECUNDARIAS	71
10.5.3 FICHA TÉCNICA	72
11. CAPÍTULO 1: ANALIZAR LOS OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL MÉRITO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE PALMIRA.	73
11.1 INTRODUCCIÓN.....	73
11.2 ANÁLISIS.....	74
12. CAPÍTULO 2: DESCRIBIR LOS PASOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DE VALORACIÓN AL MÉRITO.	82
12.1 INTRODUCCIÓN.....	82
12.2 ANÁLISIS.....	83
13. CAPÍTULO 3: IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS QUE OBTIENEN LOS TRABAJADORES Y LA ORGANIZACIÓN CON LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	110
13.1 INTRODUCCIÓN.....	110
13.2 ANÁLISIS.....	112
14. CONCLUSIONES.....	118
15. RECOMENDACIONES.....	120
16. BIBLIOGRAFIA.....	122
17. ANEXOS.....	129

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Listado de empresas publicas y privadas	17
Tabla 2: Situación geográfica.....	25
Tabla 3: Cronograma de actividades	69
Tabla 4: Presupuesto.....	70
Tabla 5: Ficha técnica.....	72
Tabla 6: Género de la muestra	75
Tabla 7: Objetivos de la Valoración del Mérito.....	76
Tabla 8: Objetivo principal de la Valoración del mérito	79
Tabla 9: Que es la Valoración del Mérito?	84
Tabla 10: Ha realizado la Valoración del Mérito.....	85
Tabla 11: Evalúa realmente el desempeño?.....	86
Tabla 12: Realizó fase 1 con su jefe?	88
Tabla 13: Conoce los objetivos y metas de la dependencia?	89
Tabla 14: Le fue entregado el manual de funciones?	92
Tabla 15: Objetivos concertados.....	95
Tabla 16: Conoce los resultados de la Valoración?	97
Tabla 17: Evaluación y calificación	99
Tabla 18: Procedimientos para desarrollar la Valoración.....	101
Tabla 19: Conoce los recursos de ley?.....	102
Tabla 20: Calificación insatisfecha.....	103
Tabla 21: Clases de Valoración	105
Tabla 22: Clases de Valoración	106
Tabla 23: Clasificación del proceso de valoración	108
Tabla 24: La Valoración se realiza con objetividad?	109
Tabla 25: Tipos de incentivos	112
Tabla 26: Incentivo por su buen desempeño	114

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Ilustración 1 : Fondo área campus Bogotá 1960 _____	25
Ilustración 2 : Edificio diseño gráfico _____	25
Ilustración 3: Ubicación geográfica UNAL sede Palmira _____	30
Ilustración 4: Pirámide de Maslow _____	50
Ilustración 5: Modelos de evaluación de desempeño _____	53
Ilustración 6: Universidad Nacional sede Palmira _____	63
Ilustración 7: Universidad Nacional sede Palmira _____	73
Ilustración 8: Género de la muestra _____	75
Ilustración 9: Objetivos de la Valoración de Mérito _____	76
Ilustración 10: Objetivo principal de la valoración del mérito _____	79
Ilustración 11: Universidad Nacional sede Palmira _____	82
Ilustración 12: Que es la Valoración del Mérito? _____	83
Ilustración 13: Han realizado la Valoración del Mérito? _____	85
Ilustración 14: Evalúa realmente del desempeño? _____	86
Ilustración 15: Realizó fase 1 con su jefe? _____	88
Ilustración 16: Conoce los objetivos y metas de la dependencia? _____	89
Ilustración 17: Formato de concertación de objetivos _____	91
Ilustración 18: Le fue entregado el manual de funciones? _____	92
Ilustración 19: Formato de seguimiento y re-concertación _____	94
Ilustración 20: Objetivos concertados _____	95
Ilustración 21: Conoce los resultados de la Valoración del Mérito? _____	97
Ilustración 22: Procedimientos para desarrollar la Valoración _____	100
Ilustración 23: Conoce los recursos de ley? _____	102
Ilustración 24: Calificación insatisfactoria _____	103
Ilustración 25: Clases de Valoración _____	106
Ilustración 26: Calificación del proceso de Valoración _____	107
Ilustración 27: La Valoración se realiza con objetividad? _____	109
Ilustración 28: Universidad Nacional sede Palmira _____	110
Ilustración 29: Tipos de incentivos _____	112
Ilustración 30: Incentivo por su buen desempeño _____	114

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO: INSTRUMENTO	122

RESUMEN

En el presente trabajo aborda la Valoración del Mérito que se realiza en la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira y que se aplica a todos los empleados públicos de Carrera Administrativa, y tiene como propósito analizar el objetivo de dicha Valoración del Mérito, describir los pasos, métodos y técnicas que se utilizan en el proceso, así como también identificar los beneficios que obtienen los trabajadores y la organización con esta herramienta.

Para la Universidad Nacional de Colombia es de vital importancia medir el rendimiento de sus colaboradores, para poder propiciar la eficiencia y calidad en los procesos y personal involucrado en llevar a cabo las actividades administrativas indispensables en toda institución, entidad o empresa que cuente con el factor humano para alcanzar sus objetivos. Este trabajo de grado da a conocer un procedimiento que se realiza desde la antigüedad, que ha dado resultados positivos en cuanto a la obtención de información necesaria, para la toma de decisiones en las organizaciones respecto al desempeño y capacidad de realizar tareas asignadas de acuerdo con sus habilidades y competencias en el respectivo cargo.

Esa Evaluación de Méritos también se realiza con la intención de conceder beneficios ante un resultado satisfactorio en la evaluación, con la intención de motivar al personal a que sigan trabajando de manera eficiente teniendo en cuenta los objetivos tanto particulares como generales de la organización.

PALABRAS CLAVES: Valoración del Mérito, Objetivos, Desempeño, Proceso, Incentivos.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace ya varios años se viene hablando del factor humano, como un factor determinante y de mucha atención dentro de la organización, debido a que su participación es fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa o compañía, y es por esta razón que es de vital importancia su cuidado y mantenimiento.

Gestión del talento humano es un área que se implementó en las empresas con el fin de manejar los procesos de selección de personal, inducción, capacitación, promoción, bienestar, etc., para conseguir y mantener el personal idóneo de acuerdo con los perfiles de cada cargo, los cuales son elaborados para cada uno de los puestos de trabajo, así mismo se deben evaluar y verificar de que los empleados tengan un buen desempeño dentro de la organización e incentivar este comportamiento para mantenerlo.

La evaluación del desempeño se ha implementado con el fin de medir el rendimiento de los empleados de acuerdo con las competencias y habilidades que aplican a diario en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo. A partir de esto se puede entrar a clasificar e identificar a los empleados eficientes o deficientes en una organización, y de acuerdo a esto se empieza a buscar estrategias para elogiar o exaltar el buen desempeño de un empleado o crear estrategias de mejoramiento y capacitación para aquellos que no tuvieron resultado satisfactorio, y necesitan de la participación tanto del jefe inmediato como de la gestión de recursos humanos para fortalecer las debilidades y convertirlas en destrezas con el fin de poder contribuir en la consecución de los objetivos de la compañía.

En este sentido se decide desarrollar este trabajo de investigación, con el fin de describir y dar a conocer el por qué, los procesos, pasos y beneficios de una herramienta tan utilizada como lo es la evaluación del desempeño en las organizaciones. Así que hemos escogido a la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, para desarrollar este proyecto de trabajo de grado en la modalidad de monografía, como requisito parcial para optar al título de Administrador de Empresas de la Universidad del Valle Sede Palmira.

La investigación busca dar a conocer en detalle el proceso y la influencia que tiene la Valoración del Mérito (como es llamada la en esta Universidad gracias a la autonomía universitaria) aplicada a los empleados públicos de Carrera Administrativa, quienes son evaluados anualmente, con la intención de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, brindar bienestar y estabilidad a los empleados que hacen parte de este proceso.

También se podrá conocer la perspectiva que tienen los funcionarios evaluados frente a la evaluación, qué tan satisfechos se sienten con ella y qué tan objetiva puede llegar a ser durante su aplicación.

2. ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño es de vital importancia para que una organización pueda ser exitosa y alcanzar sus principales objetivos de la mano del recurso más importante de una organización como lo es el recurso humano, que es el principal factor de una empresa para funcionar, y por esta razón este debe de estar bien capacitado y alcanzar un nivel importante en el desempeño para responder adecuadamente a los objetivos establecidos por la empresa u organización.

Pero hablar de la evaluación de desempeño no es algo nada nuevo, pues esto viene realizándose y adaptándose de diferentes maneras desde siglos atrás, lo cual hace más confiable su implementación debido a su vasto recorrido e investigación durante el tiempo, lo que ha permitido perfeccionar esta práctica en las diferentes áreas de las organizaciones que actualmente la utilizan para mejorar constantemente sus procesos desde todos los departamentos y programas que hacen parte de una organización.

“En la edad media la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte de comunicación era la navegación a vela”¹.

Así, los teóricos de la Administración de Empresas reiteradamente han planteado diversos métodos para evaluar las diferentes áreas de la organización, con el objetivo fundamental del mejoramiento continuo, mediante la medición del desempeño, haciendo de todos los procesos administrativos procesos de calidad.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Traducido por Germán Alberto Villamizar, Santafé de Bogotá. Lyly Solano Arévalo, 2000, p. 354.

En Colombia se ha tomado muy en serio ese criterio, considerándolo como una oportunidad para que las instituciones, organizaciones y empresas logren un valor agregado en sus procesos a través del desempeño efectivo y compromiso laboral de los trabajadores en las entidades.

En el caso de los funcionarios al servicio del Estado, la Constitución Política establece con meridiana claridad en su título V, capítulo II, denominado “De la Función Pública” las condiciones, requisitos, responsabilidades, inhabilidades, estabilidad (carrera administrativa) de lo que llama “El Empleo Público”, tema que ha sido ampliamente desarrollado mediante diversas sentencias, leyes y decretos.

Así por ejemplo, la ley 909 de 2004 ha incluido para el sector público la categoría “Competencias” como elemento del empleo, y esas posteriormente se definen con precisión en el Artículo 2° del decreto 2539 de 2005 como:

“la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con la base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.”²

La evaluación se debe llevar a cabo institucionalmente como la medición del cumplimiento de los objetivos de la organización y también individualmente con la que se pretende medir el desempeño, la eficiencia y las contribuciones del empleado en la entidad o lugar de trabajo. En la ley 909 de 2004, artículo 39, se

²COLOMBIA.PROPIEDAD DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Decreto 2539 de 2005 (22 de julio de 2005) Artículo 2. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>. Diario Oficial 45980 de julio 25 de 2005.

habla de la obligación de evaluar bajo la metodología establecida por la Comisión Nacional del Servicio Civil establecida en el artículo 130 de la Constitución Política.

2.1 A NIVEL INTERNACIONAL

En Chile se llevó a cabo un estudio cuyo objetivo principal fue “conocer de qué manera las organizaciones públicas y privadas llevan a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño, para determinar si, en forma y contenido, dichos procesos de evaluación tienen algo en común” ³

En ese estudio, la muestra evaluada está constituida por diez empresas, (Almacenes Paris, Scotiabank Sud Americano, IBM de Chile S.A.C, Finning Chile S.A. Aguas Andinas, Subsecretaria de Telecomunicaciones, Universidad De Chile, Capredena, Banco Central, Subsecretaria de Transporte), las cuales todas utilizan el método de “lista de verificación”, de dicha investigación se obtuvo como resultado que la Evaluación del Desempeño valida los procesos de reclutamiento y selección de personal, sólo para el sector privado. La inexistencia de descripciones de cargo y el posible sesgo político asociado al reclutamiento de personal para el sector público, explicarían el no cumplimiento del rol validador de la Evaluación del Desempeño para este sector.

³ CARMONA, Rosa. MIRANDA, Enrique. SANTA, Cristián. Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas. repositorio.uchile.cl. [en línea], 23 de noviembre 2014. Disponible en internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111517/Carmona,%20Rosa.pdf?sequence=1>.

Tabla 1: Listado de empresas publicas y privadas

ORGANIZACIONES PÚBLICAS	ORGANIZACIONES PRIVADAS
Universidad de Chile	Almacenes Paris
Subsecretaria de transporte.	Aguas Andinas
Banco Central de Chile	Scotiabank Sudamericano
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	Fiming Chiles S.A.
Capredena	IBM Chile S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

Otro antecedente se encuentra en la revista “International Administración & Finanzas”, que publica un trabajo de investigación cuyo objetivo principal era:

Exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional. La metodología contempló el análisis documental, el trabajo con académicos y empresarios con focus group, entrevistas y aplicación de cuestionarios, procesadas mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del fenómeno. Sus resultados fueron la construcción de un árbol jerárquico de las competencias gerenciales, desde la perspectiva académica y profesional, con dos niveles: competencias de mayor y menor complejidad. La validación de las competencias gerenciales identificadas se realizó a través de la práctica de la evaluación del desempeño de una muestra de directivos con la técnica 360 grados. En conclusión el procedimiento diseñado tiene su aplicación tanto en el ámbito empresarial como para el rediseño curricular de la formación de directivos basada en competencias⁴.

⁴ ELIZONDO, Manuel Medina. ARMENTEROS ACOSTA, María del Carmen. GUERRERO RAMOS, Liliana. BARQUERO CABRERO, José Daniel, Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño (Managerial Skills from a Strategic Viewpoint: A Procedure for Their Identification and Performance Assessment) (2012). Revista International Administración & Finanzas, Vol. 5, No. 2, pp. 79-100, 2012. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1953541>

En Venezuela, la Universidad de Zulia de la ciudad de Maracaibo se publicó un artículo que da cuenta de la exploración sobre desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado por la Facultad de Medicina de esa misma universidad. Se aplicó la técnica de “observación” mediante encuesta a una población de 50 empleados administrativos de la Facultad de Medicina y el estudio “determinó insatisfacción y desmotivación ante la remuneración percibida por este personal y la notoria presencia de inestabilidad laboral que circunda a la institución universitaria, lo que permite concluir que se registra una situación problemática que atenta contra la organización y su buen funcionamiento y que debe ser solventada en el mediano y largo plazo para no perjudicar el desarrollo de la universidad”⁵.

También en Ecuador se realizó un trabajo de investigación cuyo objetivo era el “desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., de la ciudad de Ambato. Las personas investigadas fueron: el Licenciado Federico Cuesta, Gerente General y la Ingeniera María de los Ángeles Mendieta que se desempeña como Jefe de Talento Humano € y los 98 trabajadores de la Cooperativa. Como metodología de investigación utilizaron encuestas y entrevistas”⁶, las cuales permitieron sacar conclusiones, algunas de ellas son las siguientes: la mayoría de los empleados no conocen los resultados de la

⁵ PEDRAZA, Esperanza. AMAYA, Glenys. CONDE, Mayrene. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revistas de Ciencias Sociales*. [en línea], 7 de junio de 2015. Disponible en internet: <http://200.74.222.178/index.php/rcs/article/view/13768/13751>

⁶ ITURRALDE TORRES, Julia Irene. La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2.010. Repositorio.uta.edu.ec [en línea], 15 de abril de 2015. Disponible en internet: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>.

evaluación del desempeño, no existe un plan de mejora para los colaboradores, lo que disminuye su crecimiento y desarrollo, no se identifican métodos y técnicas apropiados para la evaluación de desempeño, debido a esta situación se propuso la aplicación del método “360 grados” por competencias en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda., por considerar que esa metodología permite darle al empleado la retroalimentación adecuada para mejorar su desempeño y dar a los directivos información completa y necesaria para tomar decisiones.

2.2 A NIVEL NACIONAL

En la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Raúl Jiménez García realizó un trabajo de investigación en “el cual aborda la relación entre la evaluación del desempeño individual y el desempeño organizacional de los empleados de carrera administrativa de la Corporación Autónoma Regional de Caldas – CORPOCALDAS-, a través de un estudio de percepción de los empleados, con el fin de brindar herramientas que faciliten los procesos de mejora al interior de esa organización alineando las estrategias de calidad y eficiencia con la gestión del talento humano” para lo cual fueron evaluados 55 funcionarios: “(43) funcionarios activos de carrera administrativa, cinco (5) de libre nombramiento y remoción, uno (1) empleado incapacitado, ocho (8) funcionarios directivos de los cuales se encuentra el Director General de la Corporación, un (1) Secretario General, dos (2) jefes de oficina y cuatro (4) Subdirectores, dentro de los cuales se encuentra ubicado el maestrante, el cual por efectos prácticos y de

objetividad e imparcialidad en la encuesta fue reemplazado en el diligenciamiento de la misma por el Jefe de Personal”⁷.

Se aplicó el método inductivo-deductivo, con la observación de hechos y situaciones particulares. Para esta investigación se utilizó este método porque permite conocer la percepción de los empleados sobre la evaluación de desempeño frente a las variables utilizadas por las entidades de vigilancia y control.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos se pudo deducir que el modelo de evaluación del desempeño individual aplicado a los servidores públicos de carrera administrativa en CORPOCALDAS (actual) no le aporta al desempeño organizacional, medido por y a través del MECI, Índice de Transparencia y las oficinas de Control Interno, dado que se perciben vacíos en cuanto al desarrollo integral del proceso de Gestión Humana, como parte activa desde el mismo proceso de planeación, ejecución, evaluación y control institucional para potenciar el desempeño institucional por y a través del logro de los funcionarios⁸.

⁷ JIMÉNEZ GARCÍA, Raúl. La evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera administrativa y el desempeño organizacional de las corporaciones autónomas regionales de Colombia. Tesis de Maestría en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de administración, 2012. 31 p.

⁸ *Ibíd.*, 60 p.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

En la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira cuenta con un área de Recursos Humanos de la cual depende el funcionamiento ideal de muchos procesos en los que interviene para que las actividades que se desarrollan en la Universidad puedan llevarse a cabo sin inconveniente alguno. Dentro de estos procesos se encuentra la Valoración del Mérito que se realiza anualmente a los empleados públicos de Carrera Administrativa, permitiendo a la institución mantener funcionarios que son de gran importancia conservar por sus conocimientos y aportes que engrandecen la academia en cuanto a calidad y generación de excelentes egresados de los distintos programas académicos que ofrece la universidad.

Pero debido a que la Valoración del Mérito es un proceso en el que intervienen varias personas durante su desarrollo y aplicación, en los que se pueden encontrar los jefes quienes son los encargados de evaluar, empleados que en este caso son los evaluados y la Dirección de Personal de la sede que se encarga de facilitar la herramienta y realizar la aplicación en los tiempos establecidos en el cronograma de evaluación. Es por esta intervención que el proceso puede resultar afectado, pues no todos los empleados hacen lo que deben con la misma objetividad y honestidad del asunto, y esto puede generar inconformidad en los evaluados, en la consecución de objetivos, en el normal funcionamiento de la institución y pone en cuestionamiento la calidad de todos los procesos que se realizan en la Universidad.

Se pretende dar a conocer este proceso, describirlo y saber cómo finalmente este beneficia al empleado y a la institución.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el conocimiento y la aplicación de la Valoración del Mérito, (teniendo en cuenta sus procesos e influencias) aplicada a los empleados públicos de carrera administrativa, de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los objetivos de la aplicación de la valoración del mérito en la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira.
- Describir los pasos, métodos y técnicas que se utilizan en el proceso de valoración del mérito.
- Identificar los beneficios que obtienen los trabajadores y la organización con la valoración del mérito.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué tanto conocen y aplican la Valoración al Mérito los empleados públicos de carrera administrativa y qué beneficios aporta a los procesos administrativos de la Universidad Nacional sede Palmira?

5.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo la evaluación del desempeño o Valoración del Mérito una herramienta primordial para detectar fallas en la realización de las actividades conducentes al logro de objetivos o metas propuestas, también resulta importante para que el personal sea evaluado y tomar las decisiones correctas frente a cada caso. Estas evaluaciones se hacen anualmente según la Resolución 454 de 1998, título V, artículo 66 “Por la cual se dictan disposiciones reglamentarias del Acuerdo 67 de 1996 del Consejo Superior Universitario, en materia de Carrera Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia”.

Tomando estas consideraciones, es de gran envergadura saber si realmente se está llevando a cabo el cumplimiento de las actividades y si se está cumpliendo con el uso de los formularios que establece la Resolución no. 02 de 1999 de la Universidad Nacional, y cómo esto influye en el logro de objetivos del personal en sus respectivos cargos. A partir de esto, se pueden identificar estímulos o determinar qué tipo de motivaciones son adecuadas para el personal e implementarlas con el fin de incentivar al empleado; esos incentivos pueden ser remuneraciones, ascensos, planificación de carrera, condecoración, etc.

En las organizaciones es importante la evaluación porque facilita la toma de decisiones; a partir de un buen proceso de evaluación, que arroje resultados contundentes en los que se pueda depositar total confianza, se pueden proponer una serie de acciones a realizar para mejorar la gestión de procesos como también los de gestión humana, la cual debemos de conocer y examinar muy bien para implementar una buena estrategia de motivación, y si esta resulta bien aplicada y acogida por los implicados se obtendrá de ellos cada vez mejores esfuerzos a la hora de desarrollar sus actividades y la empresa podrá contar con los mejores empleados en sus organizaciones, lo cual les permitirá obtener una ventaja competitiva.

Así, también genera una cultura de calidad en las organizaciones, pues por medio de esta se incrementa el grado de responsabilidad, dándole un nivel interesante de credibilidad a estas entidades, como lo es, en este caso, el buen nombre de la Universidad.

Resulta importante dar a conocer los resultados de esta investigación, porque en este documento quedará planteada la Valoración del Mérito del personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, en 2014, el cual facilitará la información para quienes estén interesados en conocer sobre este tema que hace parte de los componentes del área de Recursos Humanos, y que forma parte substancial de las acciones que realiza la Universidad para el logro de su Misión y de su Visión, y así prestar un servicio de calidad a la comunidad académica y palmirana.

6. MARCO CONTEXTUAL HISTÓRICO

Palmira es un municipio que antes de la llegada de los españoles estuvo habitada por indígenas y que habitaban cerca a los ríos para facilitar la consecución de alimentos. Gracias a que Palmira cuenta con una buena condición climática las personas que viven en los lugares aledaños se vienen hasta este municipio para realizar actividades productivas y fue a partir de la llegada vertiginoso de estas personas que se empieza a ver las construcciones de propiedades y el crecimiento de población en el municipio, como lo demuestra el primer censo realizado 1786 en donde la cifra de personas era de 2.867 personas en Llanogrande como se llamaba en aquella época.

Para el 17 de junio de 1773 se proclama el surgimiento de esta ciudad, pero solo hasta el 5 de Diciembre de 1813 adopta el nombre de Palmira cuando Don Pedro Simón Cárdenas de la mano de otros ciudadanos reconocidos decidieron desobedecer a los españoles y autoridades de Buga y la proclaman como villa, esto en honor a la virgen de Nuestra Señora del Palmar, aunque este también se asocia con los cultivos de palma alrededor de la ciudad.

Situación geográfica:

La situación geográfica de la ciudad permite tener una gran diversidad de recursos naturales, que permite a los campesinos o familias que viven de estas actividades aprovechar al máximo de estos recursos que abundan en el territorio.

Tabla 2: Situación geográfica

Coordenadas geográficas Palmira	Latitud: 3.517 , Longitud: -76.3 3° 31' 1" Norte, 76° 18' 0" Oeste
Superficie Palmira	104.40 hectáreas 1.044,00 km ² (403,09 sq mi)
Altitud Palmira	1.001 m

Clima Palmira	Clima ecuatorial (Clasificación climática de Köppen: Af)
----------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Entre sus límites políticos encontramos los siguientes:

Norte: con el municipio de el Cerrito

Este: con el departamento del Tolima

Sur: con los municipios de Pradera y Candelaria

Oeste: con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

Aspectos sociales:

En 1920 se empieza una fuerte urbanización y esto hizo que la población se fuera incrementando cada vez más, así se empezó a hablar de comunas , barrios, corregimientos en un área determinada:

Población: 315.062 habitantes

Área total: 1.162 Km 2

Comunas: 16

Barrios: 128

Corregimientos: 32

En la estructura social, las familias tienen un papel protagónico en el municipio, pues es característico que estas estén conformadas de 5 a 6 personas lo cual las hace bastante numerosas. Estas familias en su mayoría son católicas, pues es la religión que mas predomina actualmente en la comunidad palmirana.

Entre las actividades económicas que realiza este municipio encontramos la ganadería, la agricultura, comercio y minería, industria y agrícola. Es por esta razón que Palmira es conocida como la capital agrícola de Colombia, y es que en esta municipio se ha convertido en pionero del desarrollo científico y tecnológico los cuales centran sus trabajos e investigaciones en aspectos tales como: preservación y uso racional de los recursos naturales y medio ambiente, competitividad de las empresas, acceso a tecnología moderna, mejoramiento de cultivos, biodiversidad, etc. Aquí encontramos al Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) la cual es reconocida por desarrollar proyectos de investigación en el ara agro, ayudando a Palmira a hacer de sus productos más competitivos.

Infraestructura:

Palmira posee actualmente una gran infraestructura agrícola, vial, y ferroviaria:

Aeropuerto internacional “Palmaseca”, dos zonas francas, hipódromo, parque Simón Bolívar, Coliseo de Ferias y Exposiciones, Ingenio Manuelita, Plaza de Toros “Agustín Barona Pinillo”, Universidad del Valle desde 1986, Universidad Nacional sede Palmira, Corpoica (ICA), etc.

Entre los monumentos nacionales encontramos la iglesia de Nuestra Señora del Rosario del Palmar (catedral), antigua estación del ferrocarril, edificio de la Universidad Nacional de Colombia, casa de gobierno (antigua alcaldía)⁹

En el país, la concepción de universidad pública y estatal comenzó a concretarse poco después de la Independencia.

La administración Santander, desde la Vicepresidencia de la Gran Colombia, organizó la Universidad Central de la República (con sedes en Bogotá, Caracas y Quito) como primera expresión jurídico-institucional de la universidad pública en Colombia. Hacia 1830 empezó a funcionar con profesores y estudiantes que mantenían viva la experiencia de la Expedición Botánica.

Luego, los gobiernos federalistas y radicales —con el argumento de que las universidades eran monopolios de enseñanza y de trabajo que atentaban contra la libertad individual— la cerraron, hasta que, en 1864, José María Samper, antiguo radical, presentó un proyecto de ley al Congreso de lo que llamó Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia. El 22 de septiembre de 1867, mediante la Ley 66, fue oficialmente fundada.

En ese año, la Universidad constaba de seis facultades: Derecho, Medicina, Ciencias Naturales, Ingeniería, Artes y Oficios, Literatura y Filosofía. Se anexaron también el Observatorio Astronómico, el Museo Nacional, el

⁹ Documento de internet, disponible http://www.idea.palmira.unal.edu.co/paginas/proyectos/paginas/perfil_amb/perfil_ambiental.pdf
consultado: 21 de noviembre de 2015

Laboratorio Químico Nacional, la Biblioteca Nacional, el Hospital de la Caridad y el Militar.¹⁰

Ilustración 1 : Fondo área campus Bogotá 1960



Fuente: http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_resena.htm

Ilustración 2 : Edificio diseño gráfico



Fuente: http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_resena.htm

¹⁰Documento de internet, disponible < http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_resena.htm
consultado: 21 de noviembre de 2015

Entre 1903 y 1940 se crearon más de 20 carreras, entre ellas: Arquitectura, Enfermería, Farmacia, Ingeniería Química, Medicina Veterinaria, Odontología y Química. A finales de la década de los sesenta, se les dio impulso a los programas de maestría en la Universidad Nacional de Colombia y en el país. Los primeros programas de maestría fueron creados entre 1967 y 1973. En 1986 abrieron sus puertas los primeros programas doctorales del país en las áreas de física y matemáticas.¹¹

SEDE PALMIRA

El origen de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la sede se remonta a la Escuela Superior de Agricultura Tropical, fundada en 1934 mediante el Decreto 262. Se incorporó a la Universidad por escritura pública a través de la cual el departamento del Valle cedió el establecimiento a la Institución.¹²

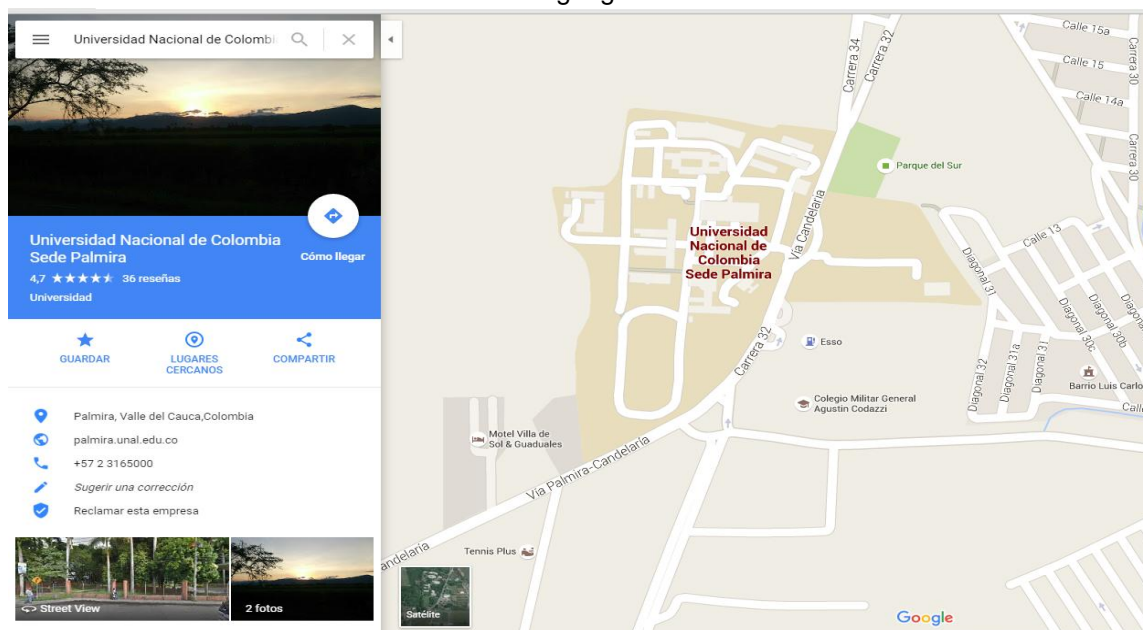
El campus de la Sede Palmira está ubicado en el sur de la ciudad de Palmira, sobre la carretera que conduce a las poblaciones de Candelaria y el Bolo. En sus alrededores se encuentra el Centro de Investigación de la Caña (Cenicaña), la Corporación de Investigaciones Agropecuarias (Corpoica), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), con los cuales se ha formado un corredor ambiental conocido como el "Parque Biopacífico"¹³

¹¹ Documento de internet, disponible < http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_resena.htm consultado: 21 de noviembre de 2015

¹² Documento de internet, disponible < http://www.unal.edu.co/contenido/resena_historica_sedes.html consultado: 21 de noviembre de 2015

¹³ Documento de internet, disponible < <http://www.posgrados.palmira.unal.edu.co/> consultado: 21 de noviembre de 2015

Ilustración 3: Ubicación geográfica UNAL sede Palmira



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Universidad+Nacional+de+Colombia+Sede+Palmira>

PERSONAL ADMINISTRATIVO

La Universidad Nacional de Colombia sede Palmira cuenta con 205 servidores públicos del área administrativa los cuales se clasifican de la siguiente forma:

- a. Empleados públicos de carrera administrativa,
- b. De libre nombramiento y remoción y
- c. Trabajadores oficiales

Esta investigación va dirigida a los empleados públicos de carrera administrativa, en los que se encuentran registrados 116 a los cuales se les aplica la Valoración del Mérito, todos los empleados públicos se rigen de un Estatuto de Personal Administrativo del Acuerdo 67 de 1996, donde se especifican los reglamentos, obligaciones y beneficios al tener un contrato directo con la Universidad:

Con base en los principios y los criterios del presente Estatuto, los servidores públicos y los particulares a quienes éste se aplica ejercerán sus derechos, cumplirán las obligaciones y estarán sometidos al régimen de inhabilidades e incompatibilidades y conflicto de intereses, establecidos en la Constitución Política, la Ley, el presente Estatuto, sus reglamentaciones y normas internas, la Convención Colectiva, los manuales de funciones y requisitos y lo convenido en los contratos, según los términos de su vinculación con la Universidad.¹⁴

Con respecto a los antecedentes históricos de la implementación de la Valoración del Mérito en la Universidad Nacional, no se encontró registro ni en medios digitales, ni en archivos físicos en la sede Palmira. La Directora de Personal Sandra Muñoz, nos informó: “en el momento no tengo conocimiento sobre la existencia de estos registros históricos de la Valoración del Mérito y aquí en la sede no hay tampoco evidencias físicas de esto y en la pagina de la Universidad no hay información al respecto”.

¹⁴Documento de internet, disponible <
http://www.personal.palmira.unal.edu.co/paginas/docs/estatuto_personal_administrativo.pdf> consultado:
21 de noviembre de 2015.

7. MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes conceptos serán utilizados en el desarrollo del proyecto Análisis de Conocimiento y aplicación de la Valoración del Mérito del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira 2014:

Evaluación del desempeño: “Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc”¹⁵.

Valoración del Mérito: “Es un instrumento de gestión de personal compuesto por la evaluación y la calificación del comportamiento socio laboral de los empleados, que propicia la eficiencia institucional y el desempeño integral.”¹⁶

Carrera administrativa: “Sistema que permite el ingreso y luego el ascenso de un funcionario o empleado dentro de una empresa, desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía por el sistema del mérito, la carrera administrativa tiene derechos, pero también tiene deberes, faltar a estos implica el retiro del

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Traducido por Germán Alberto Villamizar, Santafé de Bogotá. Lyly Solano Arévalo, 2000, p. 357.

¹⁶ Comisión Nacional de Carrera Administrativa. Valoración del Mérito. UNIBIBLOS, Universidad Nacional de Colombia, 2003.

funcionario de la organización; la carrera administrativa solo favorece a los cargos que no son de decisión o de absoluta confianza del jefe de la organización.”¹⁷

Proceso: “Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan para transformar elementos de entrada en resultados.”¹⁸

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan. Conjunto de actividades ya sean continuas, discontinuas de un determinado sistema natural o artificial, que transforman elementos de entradas y las convierten en resultados.

Analizar: “Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con él.”¹⁹

Estudiar juiciosamente algún tema o asunto de interés de manera que se pueda conocer más a profundidad.

Describir. “Representar a alguien o algo por medio del lenguaje, refiriendo o explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias.”²⁰

Definir detalladamente las características de una persona u objeto, explicando de manera que se pueda comprender fácilmente.

¹⁷ Documento de internet, disponible < http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf>, consultado: 12 de marzo del 2015.

¹⁸ Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 12 de marzo del 2015.

¹⁹ Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 12 de marzo del 2015.

²⁰ Documento de internet, disponible < <http://lema.rae.es/drae/srv/search?val=describir> >, consultado: 12 de marzo del 2015.

Organización. “Es el arreglo ordenado de los recursos y de las funciones que deben desarrollar todos los miembros de la empresa para lograr las metas y los objetivos establecidos en la planeación.”²¹

Conjunto de personas unidas, dirigidas por normas para la consecución de determinadas metas.

Universidad. “Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales, etc.”²²

Institución de educación superior, integrada por diversas facultades y programas académicos; otorga y certifica títulos tecnológicos y profesionales.

Incentivo: “compensación extra que se paga a los empleados o trabajador por realizar labores adicionales a los mínimos fijados. Se ha ideado muchos métodos para fijarlos (que se conocen por el nombre de quien los idea), buscando una más justa retribución a los trabajadores.

Recompensa en bienes o servicios otorgados a una persona para motivarla en el desempeño de sus labores.”²³

Beneficio. “Provecho, compensación moral o material por una obra realizada.”²⁴

²¹Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 12 de marzo del 2015.

²²Documento de internet, disponible en < <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=r1Qn4oKX7DXX2uXRACx1> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

²³ Documento de internet, disponible <<http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/PolitcasPblicasYGobernabilidad/documentos/Glosario%20de%20Terminos%20Mas%20Usuales%20en%20la%20Administracion%20Publica%20Federal%20-%20SHCP.pdf> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

Es bien que se hace o se recibe, por realizar una acción que genere el bienestar de la persona o entidad.

Personal Administrativo. Incluye el personal de apoyo y operativo no comprendido en otras áreas, como son: secretarías, auxiliares administrativos, intendentes, mensajeros y vigilantes, entre otros. ²⁵

Empleados que desarrollan actividades y funciones de carácter administrativo, de gestión, de trámite, de acuerdo con su cargo en una entidad pública o privada.

Objetivo: “Enunciado de un estado deseado hacia el cual está dirigido un proyecto, programa o plan. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las tareas, actividades y procesos para cumplir con los propósitos de la entidad y del estado. ²⁶

Es el fin o la meta a la que se desea llegar, es la razón que impulsa a las personas a tomar decisiones o perseguir sus propósitos.

Calidad: “Totalidad de características de una entidad que se refiere a su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas e implícitas. ²⁷

Calidad es la combinación adecuada de propiedades y características de un producto o servicio del cual el consumidor o usuario espera la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias.

²⁴ Documento de internet, disponible < <http://es.thefreedictionary.com/beneficio> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

²⁵ Documento de internet, disponible < <http://www.definicion.org/personal-administrativo>>, consultado: 26 de agosto del 2015.

²⁶ Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

²⁷ Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

Capacitación. “Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.”²⁸

Desarrollo de los colaboradores a través de actividades de formación, actualización y/o reforzamiento para mejorar las actividades y funciones realizadas en una organización, respondiendo a las necesidades del personal y/o la empresa, buscando mejorar la actitud, habilidades, conocimientos e información y modos de hacer de su personal.

Estrategias: “Un espacio para compartir y discutir acerca del papel de la planificación estratégica de la comunicación, en cualquiera de sus ámbitos y planeamientos.”²⁹ La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos; la estrategia es un plan de acción en el que se deben tener en cuenta las fortalezas y debilidades internas, las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

La estrategia es un plan de acción, a mediano o a largo plazo, que se desarrolla cabo para lograr determinada(s) meta(s) o propósito(s) u objetivo(s) en una organización o empresa.

La estrategia es plan de acción, a mediano o a largo plazo, que contiene integralmente las principales metas y políticas de la empresa y propone una ruta o camino con las actividades a desarrollar.

²⁸Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

²⁹Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

Satisfacer: “Premiar enteramente y con equidad los méritos que se tienen hechos.”³⁰

Es compensar una necesidad, lograr cumplir las aspiraciones.

Motivación: “La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.”³¹

La motivación puede definirse como la manera de influir en una persona hacia satisfacer una necesidad, aumentando el impulso para que realice una actividad o para que deje de hacerlo.

Es el conjunto de incentivos que pueden ofrecer al empleado de modo que lo persuade poner mayor interés y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de su empresa, de modo que se logre la satisfacción de la estrategia propuesta.

Mérito: “Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos.”³²

³⁰ Documento de internet, disponible < <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=agUlcQPyqDXX2QnaREKS> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

³¹ Documento de internet, disponible < <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

³² Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

8. MARCO TEÓRICO.

Durante la segunda mitad del siglo XVIII se desarrolla el primer proceso de industrialización conocido como la Revolución Industrial, la cual impulsó el desarrollo fabril, manufacturero y minero en las ciudades; esa revolución Industrial, con sus inventos, técnicas y nuevo modo de producción, además de traer transformaciones, desajustes y reajustes económicos, políticos y sociales, también hizo que las nuevas organizaciones productoras de bienes se hicieran más fecundas, lucrativas y competitivas; la industria fue creciendo a gran escala y a la par con los cambios tecnológicos, socioeconómicos y culturales, pues el desarrollo del transporte por vías férreas y embarcaciones hizo crecer tanto a la industria como al comercio. Así que las empresas tuvieron que expandir su capacidad productiva contratando una gran cantidad de mano de obra para poder responder a la demanda del mercado.

Pero también la Revolución Industrial disminuyó la presencia de mano de obra en el campo y en las actividades agrícolas, pues la población rural se desplazó a las grandes ciudades a emplearse en las organizaciones industrializadas: se pasó de la sociedad agrícola y gremial a la sociedad industrial, del feudalismo al capitalismo.

En medio del proceso los obreros resultaron bastante afectados debido a las largas jornadas laborales que superaban las 12 (llegando inclusive a 18) horas diarias, los 7 días de la semana, y es por estas condiciones de extrema precariedad y nueva forma de explotación que surgen los movimientos de protestas y sindicatos en defensa del trabajador. Es evidente que en esos momentos solo se tenía interés por la producción y no por las personas, quienes

en realidad lograban el objetivo primordial en las nacientes industrias, fábricas y telares, es aquí donde se habla del enfoque mecanicista. El hombre era considerado un simple operario, una pieza más de la máquina el cual tenía solo la obligación de producir, producir y producir para aumentar las grandes ganancias de la empresa, sin más derecho que recibir el mísero salario que realmente no servía para cubrir la necesidades de subsistencia del mismo obrero y mucho menos las de su familia.

Es hacia finales del siglo XIX (en la cumbre de la Revolución Industrial) e inicios del siglo XX, cuando los teóricos de las organizaciones y de la producción empezaron a reflexionar y estudiar a fondo el funcionamiento de una empresa en su interior, hicieron grandes aportes que contribuyeron a cambiar la manera tradicional de llevar a cabo los procesos en una organización.

Uno de estos teóricos es Henry Fayol quien en su teoría sostuvo que la gestión es un proceso de “previsión, organización (Constitución del cuerpo social, órganos o miembros del cuerpo social, agentes o elementos constitutivos del cuerpo social, los elementos de valor del jefe, la formación de los agentes de las empresas), Dirección, coordinación y control”³³, este proceso se lleva a cabo mediante una estructuración en la organización, la cual implica la división por áreas y cada una de estas va regida por un jefe quien se encarga de controlar y evaluar todos los procesos.

Las organizaciones tardaron mucho tiempo en enterarse de que el factor humano era el motor principal para conseguir el éxito y la eficiencia de sus procesos, es en

³³ MURILLO VARGAS, Guillermo. ZAPATA DOMINGUEZ, Alvaro. MARTINEZ CRESPO, Jenny. AVILA DAVALOS, Hernan. SALAS PARAMO, Jairo. LOPEZ AREYANO, Hernan. Teorias Clasicas de la Organización y el Management. Primera Edición. Bogotá D.C. Ecoe ediciones, 2007. 428 p.

este momento que surge el enfoque de las “relaciones humanas”, desarrollado por Elton Mayo³⁴, para contrarrestar la deshumanización del trabajo. Con este gran aporte se logra que las organizaciones se fijen en los intereses y objetivos individuales del trabajador y poder así alinearlos con los de la empresa, de esta manera los empleados actuarían con más autonomía compromiso y eficiencia en el momento de realizar sus actividades.

Años más adelante se habla de “organizaciones burocráticas”; esta teoría clásica plantea un sistema de mando rígido, basado en las normas y en la gestión mecanicista, los empleados deben cumplir con su trabajo y llevarlo a cabalidad de acuerdo y tal cual como lo exige su jefe. La comunicación en estas organizaciones se maneja en un sentido vertical, es decir, desde el nivel más alto que son los directivos hasta llegar al nivel más bajo que son los subordinados o empleados, esto con el fin de hacer de los empleados más eficientes en sus labores. Esta teoría se tiene en cuenta, por su gran aporte al desarrollo e implementación de la evaluación del desempeño en las organizaciones.

Es de vital importancia para esta investigación, indicar el modelo Weberiano, puesto que, en la teoría de la burocracia de Max Weber expone su modelo como punto de partida, para la administración en los tiempos modernos, teniendo en cuenta el factor humano. El autor define la burocracia como:

“El tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Solo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por elección o por designación de

³⁴ Ibid., p. 297

su predecesor. Pero sus facultades de mando son también “competencias” legales.”³⁵

Según Max Weber, en una organización debe haber un máximo dirigente, ya sea el presidente, el gerente general, accionista, o bien sea el dueño, quien tenga la autoridad para administrar, dicha autoridad se le otorga a la persona sea por apropiación, es decir que la persona se adueñe del cargo, por elección bien sea por la junta directiva, o un proceso de selección, o por designación de su predecesor, es decir, que el antecesor le otorgue el cargo a otra persona.

“La totalidad del cuadro administrativo se compone, en el tipo más puro, de funcionarios individuales (...) los cuales:

3. “Personalmente libres, se deben sólo a los deberes objetivos de su cargo,”³⁶

Según el autor, deben darse varias características en una organización para que se implemente la administración burocrática, las cuales, la primera hace referencia a que los colaboradores tienen funciones definidas en el manual de funciones y también tienen conocimiento de los requerimientos de su cargo, de esta manera el colaborador tiene claro sus deberes, para darle cumplimiento a sus responsabilidades.

2. “En jerarquía administrativa rigurosa,”³⁷

Es necesario que la compañía tenga una jerarquía administrativa muy bien definida, en la que cada colaborador se ubique fácilmente, identificando su nivel y posicionamiento dentro de dicha jerarquía, y la manera de representar bien dichos

³⁵WEBER, Max. Economía y Sociedad. Primera reimpresión de la segunda edición en español de la cuarta edición en alemán. Bogotá D.C.: Fondo de Cultura Económica, 1997. Tomo 1. 175 p. ISBN 958-38-0038-4.

³⁶Ibid., p. 176

³⁷Ibid., p. 176

niveles organizacionales, es el organigrama de la compañía el que permite conocer a qué área pertenece y por ende a qué nivel de autoridad debe obedecer.

3. “Con competencias rigurosamente fijadas,”³⁸

Cada colaborador es seleccionado según un perfil de competencias requeridas por el cargo y las funciones a desempeñar, lo que permite que se definan las condiciones necesarias para cumplir con los deberes de dicho cargo, también anima a mejorar dichas competencias, mediante la evaluación del desempeño.

4. “En virtud de un contrato, o sea (en principio) sobre la base de libre selección según

5. Calificación profesional que fundamenta su nombramiento en el caso más racional: por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación;”³⁹

Los colaboradores deben tener un contrato laboral, especificando la pertenencia a la compañía, también su nombramiento en el cargo estipulado, entre otros componentes que tiene dicho contrato, de esta manera se legaliza el acuerdo entre las partes, para cumplir con las funciones acordadas. Se tiene en cuenta la selección según los métodos de la compañía, sea por pruebas o diplomas, corroborando la adecuada selección del personal.

6. “Son retribuidos en dinero con sueldos fijos, con derecho a pensión las más de las veces; son revocables siempre a instancia del propio funcionario y en ciertas circunstancias (particularmente en los establecimientos privados) pueden también ser revocados por parte del que manda; su retribución está graduada

³⁸Ibid., p. 176

³⁹Ibid., p. 176

primeramente en relación con el rango jerárquico, luego según la responsabilidad del cargo y, en general, según el principio del “decoro estamental”.⁴⁰

La remuneración es fija, se realiza en dinero, según las políticas de la empresas modernas; se les otorga o no el derecho a pensión, se tiene en cuenta para la remuneración el nivel según la jerarquía, las funciones y está regida por el personal administrativo.

7. “Ejercen el cargo como su única o principal profesión,”⁴¹

Los colaboradores realizan las funciones propias de su profesión, fijadas en el manual de funciones, y deben responder por el cumplimiento cabal y absoluto de sus responsabilidades.

8. “Tienen ante sí una “carrera”, o “perspectiva” de ascensos y avances por años de ejercicio, o por servicios o por ambas cosas, según juicio de sus superiores”⁴²

La organización permite y convoca al personal para seguir en el desarrollo de nuevas competencias profesionales, como por ejemplo financiado sus estudios, ayudas como becas, para el personal que desee seguir carrera, también según los logros obtenidos el colaborador puede aplicar para ascender a un nuevo cargo.

9. “Trabajan con completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo,”⁴³

⁴⁰Ibid., p. 176

⁴¹Ibid., p. 176

⁴²Ibid., p. 176

⁴³Ibid., p. 176

El personal realiza sus funciones, utilizando los activos de la empresa para facilitar la realización de las responsabilidades, sin apropiación del cargo. El empleado no es dueño ni propietario del cargo, es simplemente un medio para la realización de funciones, el logro de objetivos y la concreción de metas propuestas por la organización, por ello el empleado es prescindible.

10. “Y están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa”.⁴⁴

Los colaboradores tienen un reglamento o normas, que establecen los deberes, el debido comportamiento, las prohibiciones e inhabilidades y las responsabilidades, norma que se espera que sean cumplidas cabalmente por todo el personal.

En las organizaciones centralizadas se manejan estructuras en las cuales el mando y la toma de decisiones se encuentran concentrados en los niveles más altos, los de la gestión superior. Esto sin duda es beneficioso para las empresas en el sentido que los objetivos y políticas son claros y todos los empleados se amoldan a ello para lograrlos. Lo que es diferente de aquellas organizaciones descentralizadas en la cual podemos ver como la gestión del nivel más alto hace participativo a los empleados en la toma de decisiones y autonomía para realizar ciertas actividades, además de escuchar sus ideas y aplicar la que más convenga a la organización, además en esta descentralización se ve mucho la motivación de jefes a empleados lo cual es importante para que los empleados trabajen con la tranquilidad y el gusto que hace de estos empleados más eficientes. Lo que puede ser perjudicial en este tipo de organizaciones es que se pueden cometer muchos errores de no contar con el personal idóneo que cuente con la habilidad de tomar decisiones acertadas y de manejar el control de manera adecuada.

⁴⁴Ibid., p. 176

“Los teóricos clásicos prestan poca atención a los aspectos humanos de la organización, pero reconocen frecuentemente la necesidad de liderazgo, la iniciativa, la benevolencia, la equidad espiritual de equipo y muchos otros factores que influyen en la motivación humana, la organización como tal fue abordada principalmente como un problema técnico”⁴⁵.

Otro autor penetrante en el tema del control de los procesos en la organización es Frederick Taylor quien sostenía que los trabajadores simplemente se encargaban de realizar las tareas asignadas y si tenían alguna idea o encontraban una forma diferente de hacer las cosas, a ellos, a los trabajadores, no se les tomaba en cuenta, porque la cuestión era que los altos mandos se encargaban de pensar, planificar, dirigir y llevar el control de los procesos organizacionales, así que los obreros eran simplemente obreros, esa era su participación.

En esta teoría científica Taylor habla sobre un sistema de evaluación del trabajo, se evaluaba cada uno de los procesos de forma fragmentada, la cual se aseguraba de que todas las actividades fueran realizadas a la perfección y en el menor tiempo posible. Esto aceleró muchos procesos organizacionales, las empresas eran competitivas en el mercado, pero la gran desventaja era que el personal o colaboradores no se encontraban satisfechos debido a la carga laboral y a la presión de realizar un trabajo humano con la brillantez y celeridad de una máquina.

⁴⁵MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización, Traducido por RA-MA editorial, Madrid, España, mcmxc, 2004 pág. 19

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Con la herramienta de evaluación un gerente o alto directivo puede saber qué tan eficiente, veraz, real, competitivo y qué tanto aporte puede hacer a la organización un empleado, dependiendo el cargo en el que se desempeña y según el resultado sea negativo o positivo se implementarán las acciones correctivas o de mejoramiento y también las diferentes formas de estímulos, premios o recompensas, otorgadas según el cargo y necesidad del empleado.

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectiva de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado- debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse este (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.⁴⁶

Algo que se debe tener en cuenta en una organización y que es de vital aplicación es la comunicación, tanto de los directivos con los empleados y viceversa, pues de esa depende el buen desarrollo de los procesos de evaluación, ya que se deben tomar y tener en cuenta las opiniones o perspectivas tanto del evaluador como del evaluado, pues, a través de esta, se puede llegar a una correcta retroalimentación para solucionar o mejorar los problemas en el tiempo preciso, de esta manera se logrará un eficiente desarrollo de los procesos organizacionales.

⁴⁶CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Traducido por Germán Alberto Villamizar, Santafé de Bogotá. Lyly Solano Arévalo, 2000, p. 363.

Factores a tener en cuenta para el buen funcionamiento de la organización, y un correcto desarrollo de la evaluación, son los siguientes⁴⁷:

Adecuación al individuo al cargo: mediante el proceso de selección, se elige la persona idónea para desarrollar las actividades que exige el puesto de trabajo, en el cual se desempeñará, esto basado en el perfil profesional, habilidades o competencias y perfil psicológico.

Capacitación: esto se hace con el fin de otorgar al colaborador mediante el desarrollo de actividades el incremento de sus conocimientos y habilidades para realizar con un mayor nivel de desempeño, las funciones de acuerdo a su cargo en la organización.

Promociones: El objetivo de realizar promociones en una organización, es el de ascender al colaborador a un cargo superior, con mayor responsabilidades y remuneración. Para realizar dicho ascenso se tendrá en cuenta la evaluación del desempeño durante el desarrollo de las funciones en el cargo anterior.

Incentivos salariales y estímulo: La motivación es uno de los factores importantes a tener en cuenta al momento de reconocer o retribuir los servicios y el buen desempeño prestado por el colaborador, dicha motivación se puede dar por medio de incentivos salariales como aumento de sueldo, comisiones, entre otros; y estímulos no salariales o financieros como reconocimiento y autoestima, seguridad en el trabajo, calidad de vida en el trabajo, ascensos, autonomía en el trabajo, etc.

⁴⁷ BENITEZ, Eva Marina., CONTRERAS, Sandra Yessenia., MORENO, Vinda Arely., Elaboración y Propuesta de un sistema de calificación de méritos y evaluación del desempeño para el personal del área administrativa y docente de la Universidad de Oriente. Trabajo de grado Licenciado en Administración de Empresas. El Salvador, San Miguel. Universidad de Oriente. Facultad de Ciencias Económicas. 2002. 108 p.

Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados: un ambiente laboral sano de relaciones contributivas entre empleador y empleado, son de vital importancia para una eficiente consecución de objetivos organizacionales, mediante la comunicación asertiva, buenas relaciones interpersonales, tolerancia, flexibilidad y “feedback”, que logren crear un clima organizacional agradable.

Información básica para investigación de recursos humanos: esta información básica se obtiene del ambiente externo a la empresa como: el mercado del trabajo, legislación, sindicatos, mercado de recursos humanos, etc. O interna de la empresa como los registros de empleados y cargos, dicha información se toma en cuenta para la toma de decisiones.

Cálculo en el potencial del desarrollo de los empleados: por medio de las herramientas de evaluación, se mide el mejoramiento del desempeño en los empleados en los cuales se identifican falencias, e implementar un sistema de monitoreo para potenciar las habilidades y destrezas, y conservar estas cualidades en aquellos empleados que ya cuentan con estas.

Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa: para evaluar el desempeño de un empleado es necesario conocer cuáles son las cualidades, habilidades y competencias a evaluar, para así mismo determinar los porcentajes y estipular un método estándar para dicha evaluación.

Retroalimentación (“feedback”), información al individuo evaluado: Después de obtener los resultados y saber en qué nivel de desempeño se encuentra el colaborador, es importante compartir esta información con el implicado, para que el participe en el plan de mejoramiento, por medio de propuestas que junto a su jefe inmediato se les dará cumplimiento.

Otros factores que influyen en la evaluación del desempeño:

Cuando se realiza una evaluación no solo se deben tomar en cuenta los objetivos logrados, el cumplimiento de competencias según el manual de funciones establecido por recursos humanos, sino también factores de motivación tanto intrínsecos como extrínsecos relacionados con el estado social e integral de los empleados.

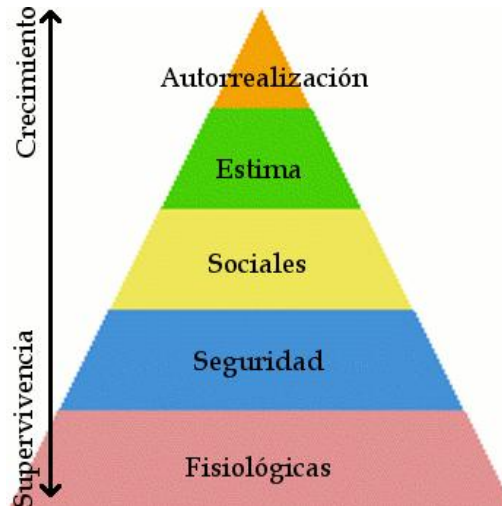
Es necesario tener en cuenta esos factores porque de alguna manera influyen en el desempeño laboral y el desarrollo personal, lo cual también beneficia y hace parte del éxito alcanzado de cualquier organización, pues no se puede dejar de lado el concepto de que el factor humano es de especial cuidado por ser motor principal de una compañía, así que las “diversas prácticas administrativas que están relacionadas con los procesos de recursos humanos, en particular con la gestión de compensaciones y que se han considerado para el desarrollo de la presente investigación, son las descripciones de puestos, la administración de los pagos, los planes de vida y carrera, la medición del desempeño y la capacitación”.⁴⁸

Es conveniente para entender la importancia de estos factores traer a colación a un teórico clásico que, en su teoría sobre la motivación humana, expuso sobre aquellas necesidades de satisfacción básica del ser humano, esta teoría es conocida comúnmente como la pirámide de Maslow.

⁴⁸MADERO, Sergio. PEÑA, Humberto. Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle). [en línea], 3 marzo de 2015. Disponible en internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000200003&lng=en&nrm=iso

En esta teoría se habla de cómo se deben satisfacer las necesidades según un orden de importancia. Estas necesidades son vitales para lograr un buen desarrollo de las actividades en el trabajo y cada una interviene positiva y negativamente, según la manera en la que esta se satisface. Así, Abraham Maslow aportó una forma de conocer el comportamiento de las personas según el nivel de satisfacción de cada una de las necesidades. De no suceder esto, lograr una evaluación del desempeño exitosa será muy difícil, pues arrojará resultados negativos que pueden perjudicar el desarrollo personal del empleado y por ende el de la organización.

Ilustración 4: Pirámide de Maslow



Fuente: <http://www.sinapsit.com/50alió50de50a/50alió50de-de-maslow/>

Por otra parte y sin dejar de lado que:

“La descripción de puestos y la evaluación del desempeño son básicas en toda organización porque la primera ayuda a delimitar las funciones y sirve de

plataforma para la asignación de sueldos y salarios. La evaluación del desempeño es una herramienta para que los trabajadores conozcan cuáles son sus áreas de mejora y en que sus esfuerzos sean reconocidos por la organización. ” ⁴⁹

Cuando se hace reconocimiento a un colaborador por su buen desempeño se está incentivando a que este siga ejecutando de manera eficiente sus funciones. Esto también contribuye a que los empleados, al ser motivados, empiecen a despertar un sentido de pertenencia y agradecimiento hacia la organización, lo que la hará una persona más comprometida y honesta con la empresa. Ahora, si se trata del caso de un colaborador que ha obtenido una baja calificación, lo ideal será que la organización haga un acompañamiento en su proceso de mejora con el fin de fortalecer las habilidades en las cuales presenta mayor dificultad.

Las teorías a medida que va pasando el tiempo se van actualizando y se empiezan a ajustar a las tendencias y necesidades de las organizaciones, esto es algo en lo que la globalización ha influido enormemente y muchos autores se han encargado de adecuar estos conceptos con el fin de hacer frente a estos cambios. Es por esta razón que se toma en cuenta para el desarrollo de esta investigación un concepto actual sobre la evaluación del desempeño que toma en cuenta otras áreas de trabajo y otras formas de potenciar el factor humano:

Rodríguez plantea que la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La *identificación* busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar al medir el desempeño, a partir del análisis de cargos; la *medición* es el elemento central del sistema de evaluación y busca cómo comparar el desempeño con ciertos

⁴⁹ MADERO, Sergio. PEÑA, Humberto. Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle). [en línea], 3 marzo de 2015. Disponible en internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000200003&lng=en&nrm=iso

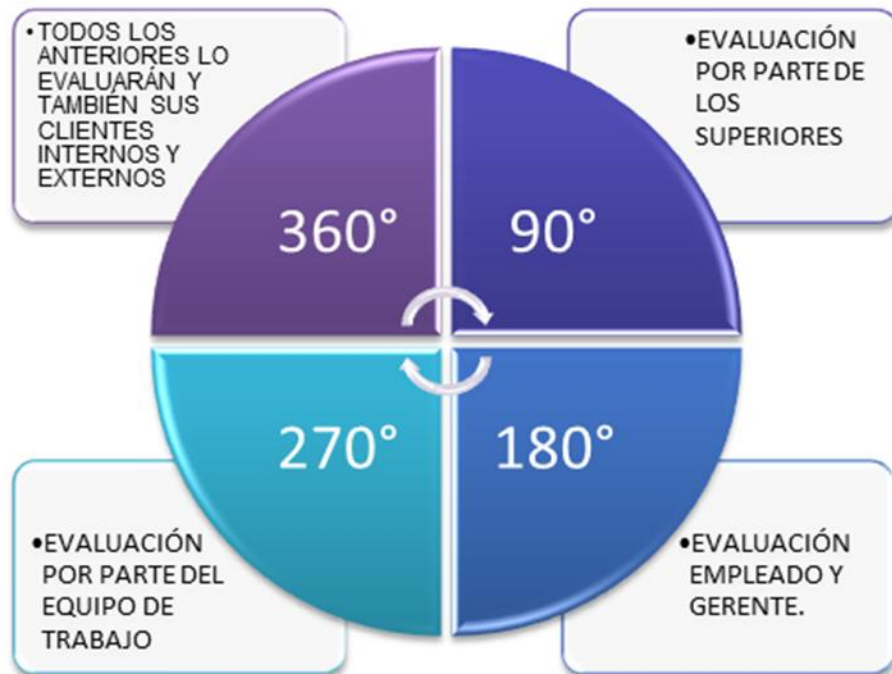
estándares objetivos; y la *administración* es el punto clave para disponer del potencial humano de la organización. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión, de integración, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado y de motivación; además de que puede identificar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.⁵⁰

Si bien, los factores de evaluación ya están definidos, es importante adaptar o modificar las políticas, si lo requiere, del área de Recursos Humanos, con el fin de que se administre eficientemente el capital humano manteniendo un mismo objetivo, el cual le permita a todos los colaboradores estar alineados con la misión, visión y los objetivos generales de la organización, lo cual hará que la empresa desarrolle un mayor nivel de ventaja competitiva en el mercado, pues de esta manera se está realizando un trabajo integral, el cual facilita la evaluación al poder identificar falencias de manera más rápida y precisa en los trabajadores y en el sistema de administración del personal.

⁵⁰ GARCIA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento & Gestión.[en línea], 3 de marzo de 2015. Disponible en internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006&lng=en&nrm=iso

8.1 MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Ilustración 5: Modelos de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia.

8.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principales beneficiarios son el colaborador, el gerente o jefe, y la organización.

1. Beneficio para el jefe

Se evalúa el desempeño de los colaboradores basado en unos factores como funciones del cargo, habilidades, competencias, los cuales son medidos mediante la herramienta establecida que arrojará resultados que le permitirán tomar decisiones de manera acertada y de acuerdo con estos resultados se

implementarán planes de acción con el fin de mejorar o mantener un adecuado desempeño del personal, y además de esto le permite proporcionar información al colaborador sobre su desempeño.

2. Beneficio para el colaborador

Con esta evaluación el colaborador conoce las normas a seguir, también los comportamientos, la realización de las funciones de manera adecuada, perspectiva del jefe frente a su desempeño, habilidades y falencias según el criterio del superior, además conocer las acciones correctivas o los planes de mejoramiento que se han programado para potenciar su rendimiento, como también permitir al empleado tener iniciativa de realizar actividades de cambio por cuenta propia.

3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.⁵¹

⁵¹ ARAUJO, Adolfo. Evaluación del Desempeño. Adolfoaraujo.com.[en línea].5 de abril de 2015.Disponible en internet: <http://adolfoaraujo.com/tag/subalterno/>

9. MARCO JURÍDICO.

Por tratarse de una institución de carácter público oficial, como lo es la Universidad Nacional de Colombia, resulta pertinente indicar el marco legal que rige para los servidores públicos estatales, empezando por la máxima norma, que es la Constitución Política y otras regulaciones propias para el caso.

9.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA: TÍTULO V CAPITULO II.

ARTICULO 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.⁵²

Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.

La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.

ARTICULO 124. La ley determinará la responsabilidad de los servidores públicos y la manera de hacerla efectiva.⁵³

ARTICULO 125. Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los trabajadores oficiales y los demás que determine la ley.⁵⁴

⁵²COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Título V, Capítulo II: De la función pública, Artículo 122 de la constitución política. (20 de Julio de 1991). Secretaría general del senado.

⁵³ Ibid. Artículo 124

⁵⁴ Ibid. Artículo 125

Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.

El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley.

En ningún caso la filiación política de los ciudadanos podrá determinar su nombramiento para un empleo de carrera, su ascenso o remoción.

(Es de anotar que entre los artículos 126 y 129 la Constitución establece las Prohibiciones e Inhabilidades para los servidores Públicos).

ARTICULO 130. Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial.⁵⁵

⁵⁵ Ibid., Artículo 130

9.2 LEY 909 DE 2004

Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

CAPITULO II

De los principios que orientan la permanencia en el servicio y de la evaluación del desempeño

ARTÍCULO 38. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales. El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y de apelación.

Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera;
- b) Ascender en la carrera;
- c) Conceder becas o comisiones de estudio;
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- e) Planificar la capacitación y la formación;
- f) Determinar la permanencia en el servicio.⁵⁶

9.3 RESOLUCIÓN 454 DE 1998

“Por la cual se dictan disposiciones reglamentarias del Acuerdo 67 de 1996 del Consejo Superior Universitario, en materia de Carrera Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia”

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

En uso de sus facultades legales y estatutarias y, en especial, de las previstas en el Acuerdo 67 de 1996,

TÍTULO V

VALORACIÓN DEL MÉRITO

Artículo 63⁵⁷. Definición. En la Carrera Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia se entiende por valoración del mérito, el instrumento de gestión de

⁵⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Título VI, capítulo II. Ley 909 de 2004 (23 de septiembre de 2004) Artículo 38. por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>. Diario Oficial 45.680.

personal compuesto por la evaluación y la calificación del comportamiento socio-laboral de los empleados, que propicia la eficiencia institucional y el desarrollo integral. Deberá ser aplicada en forma sistemática, periódica, objetiva e imparcial.

La valoración del mérito se efectuará con respecto al logro de objetivos previamente concertados entre el evaluador y el evaluado para el período que corresponda.

La siguiente información se encuentra contemplada en los siguientes artículos: 64, 66, 68 y 69

Dentro de esta resolución se encuentran las ventajas y desventajas dependiendo la situación del funcionario de Carrera administrativa en caso de obtener una calificación satisfactoria o insatisfactoria, algunos de estos son: determinación de la permanencia o retiro del servicio, inscripción en la carrera, participación en concursos de ascensos, concesión de estímulo a los empleados, etc.

La valoración puede ser aplicada según las siguientes clases:

Valoración Anual: en esta Valoración se tendrá en cuentas los resultados de las valoraciones parciales, cambio temporal o definitivo del cargo y también el cambio de jefe inmediato, esta se realiza entre el 1 de septiembre y el 31 de agosto.

Valoración parcial: esta también puede ser aplicada a los empleados a los cuales se le aplica la valoración anual.

Valoraciones en periodo de prueba: esta evaluación inicia el día en que se empieza las labores y termina en el cuarto mes del periodo de prueba.

Valoración extraordinaria: las autoriza el vicerrector o su delegado, cuando se detecta un bajo rendimiento, o un insatisfactorio comportamiento socio-laboral de un empleado.

⁵⁷ Ibid., Artículo 63.

Valoración definitiva: se realiza después de haberse aplicado la valoración parcial. Después de haberse efectuado todo el proceso de evaluación y recibir sus resultados y no estar acorde con ellos, tiene derecho a interponer los siguientes recursos de ley: de reposición, apelación y de queja.⁵⁸

9.4 RESOLUCIÓN 02 DE 1999

“Por la cual se adoptan los formularios para la valoración de mérito de los empleados de carrera administrativa de la Universidad”

**LA COMISIÓN NACIONAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA,
en uso de sus facultades legales y**

CONSIDERANDO:

Que de acuerdo con lo establecido en la Resolución 454 de 1998 los empleados de carrera administrativa de la Universidad Nacional de Colombia y los nombrados en periodo de prueba deben ser evaluados y calificados en los eventos y circunstancias determinados por la misma Resolución.

Que en la Carrera Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia se entiende por valoración del mérito, el instrumento de gestión personal compuesto por la evaluación y la calificación del comportamiento socio – laboral de los empleados, que propicia la eficiencia institucional y el desarrollo integral. Deberá

⁵⁸ COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Título V, Resolución 454 de 1998 (23 de diciembre de 1998) Artículo 62 Por la cual se dictan disposiciones reglamentarias del Acuerdo 67 de 1996 del Consejo Superior Universitario, en materia de Carrera Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia. disponible en internet: <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34166>.

ser aplicada en forma sistemática, periódica, objetiva e imparcial. Se efectuará con respecto al logro de objetivos previamente concertados entre el evaluador y el evaluado para el período que corresponda.

Que según lo previsto en el artículo 74 de la Resolución de Rectoría No. 454 de 1998, corresponde a la Comisión Nacional de Carrera Administrativa adoptar y modificar los formatos para la evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera.

RESUELVE:

Artículo 1. De acuerdo con lo estipulado en el Artículo 63, de la Resolución de Rectoría No. 454 de 1998, para los efectos de la Carrera Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia se denomina VALORACIÓN DEL MÉRITO el instrumento de gestión de personal compuesto por la evaluación y la calificación del comportamiento socio – laboral de los empleados, que propicia la eficiencia institucional y el desempeño integral.⁵⁹

Artículo 2. Para todos los casos de evaluación de funcionarios de carrera y los nombrados en período de prueba se utilizará como instrumento único, el formato que consta de dos áreas:

ÁREA RESPONSABILIDADES: Es el conjunto de los factores que tienen que ver con lo que el funcionario hace, es decir con el idóneo cumplimiento de funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo.

ÁREA CONDUCTA LABORAL: Se refiere a la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y al adecuado comportamiento del funcionario, en armonía con la naturaleza de la Universidad. Comprende las características de

⁵⁹ COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Resolución 02 de 1999 (10 de agosto de 1999) Artículo 1. Por la cual se adoptan los formularios para la valoración de mérito de los empleados de carrera administrativo de la Universidad. disponible en internet: <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34284>

personalidad que la Universidad considera indispensable que posean los que a ella pertenecen y que son inherentes a todos los cargos.⁶⁰

Artículo 3. Las áreas comprenden los siguientes factores:

ÁREA RESPONSABILIDADES

1. Competencia
- 2- Planeación
- 3- Calidad del trabajo
- 4- Oportunidad
- 5- Cantidad de trabajo
- 6- Cuidado de elementos y equipos
- 7- Coordinación y supervisión
- 8- Organización
- 9- Toma de decisiones
- 10- Iniciativa

AREA CONDUCTA LABORAL

1. Compromiso institucional
- 2- Atención al Usuario
- 3- Comunicación

⁶⁰ Ibid., Artículo 2.

4- Relaciones interpersonales.⁶¹

Artículo 4. Para efectos de la aplicación del instrumento, deben evaluarse en todos los casos, la totalidad de factores que componen el Área de conducta laboral y para el Área de responsabilidades se deben escoger y señalar seis (6) de los diez propuestos en el formato y que estén acordes con las funciones del cargo a evaluar.⁶²

Artículo 5. Cada factor se calificará independientemente de los otros, con el puntaje que mejor represente el desempeño del evaluado y de acuerdo a la siguiente escala:

Excelente	90 – 100
Bueno	65 – 89
Deficiente	10 – 64

La sumatoria de los puntajes asignados a cada factor constituye el puntaje total.⁶³

Artículo 6. El puntaje total de la Valoración del Mérito está distribuido en una escala que tiene un mínimo de diez (10) puntos y un máximo de mil (1000) y de su aplicación se derivan dos resultados posibles:

SATISFACTORIO: Cuando la sumatoria sea igual o superior a 650 puntos

INSATISFACTORIO: Cuando la puntuación sea inferior a 650 puntos.⁶⁴

⁶¹ Ibid., Artículo 3.

⁶² Ibid., Artículo 4.

⁶³ Ibid., Artículo 5.

⁶⁴ Ibid., Artículo 6.

Artículo 7. Con el fin de garantizar objetividad e imparcialidad en el análisis y apreciación del desempeño de los funcionarios, la Valoración de Mérito consta de tres fases, así:

1. CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS: Se realiza por escrito entre el jefe inmediato y el funcionario. Deberá realizarse entre los meses de septiembre a noviembre del año a evaluar. Los objetivos que se definen por dependencia, se refieren a la razón de ser de la misma, a su contribución a los fines generales de la Universidad, y dependen de las actividades y responsabilidades interrelacionadas de todos y cada uno de los funcionarios.

2. SEGUIMIENTO Y RE CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS: Es un procedimiento que garantiza la revisión permanente del cumplimiento de los objetivos concertados, deberá formalizarse como mínimo una vez antes del séptimo vez del período a valorar y de él debe dejarse constancia en el instrumento o en un anexo que hará parte del mismo.

3. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN: Deberá producirse dentro de los quince (15) días calendario siguientes al vencimiento del período a calificar, es decir máximo hasta el quince (15) de septiembre.⁶⁵

Artículo 8. En la Valoración del Mérito para los funcionarios en período de prueba se aplicarán las mismas fases de valoración del mérito anual. El período a evaluar será el comprendido desde el día de posesión del funcionario hasta el cuarto mes del período de prueba.

El seguimiento y re-concertación de objetivos debe realizarse entre los cuarenta y cinco (45) y sesenta (60) días calendario dentro del período de prueba.⁶⁶

⁶⁵ Ibid., Artículo 7.

⁶⁶ Ibid., Artículo 8.

Artículo 9. La valoración del mérito definitiva será notificada personalmente y por escrito, conforme a lo previsto en el Código Contencioso Administrativo; si el funcionario no estuviere de acuerdo con ella, tendrá derecho a interponer los recursos consagrados en el Artículo 69 de la Resolución de Rectoría No.454 de 1998.⁶⁷

Artículo 10. La presente resolución rige a partir de la fecha de expedición.⁶⁸

⁶⁷ Ibid., Artículo 9.

⁶⁸ Ibid., Artículo 10.

9.5 VALORACIÓN DEL MÉRITO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

Ilustración 6: Universidad Nacional sede Palmira

La Universidad Nacional de Colombia es reconocida nacional e internacionalmente por su calidad académica y por sus logros en investigación y desarrollo, además de su reconocimiento por los aportes a la sociedad por medio de su compromiso de hacer mejores personas a sus estudiantes que logren hacer aportes importantes a la comunidad y al país, con la intención de crear una mayor identidad nacional.



Fuente: Elaboración propia.

Como entidad pública la Universidad se rige por normas que determina el Estado colombiano, pero así mismo goza de libertad o “Autonomía Universitaria” concedida legalmente, de acuerdo con el artículo 69 de la citada Constitución Política, que a la letra dice: “Se garantiza la autonomía universitaria. Las

universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios Estatutos, de acuerdo con la ley...”

Es esa norma superior la que le permite adecuar a sus procedimientos la legislación general, de modo que, por esa Autonomía, la propia Universidad regula asuntos como la relación laboral de sus empleados, entre otros, Para ver el alcance de la Autonomía resulta clave ver la Sentencia de la Corte Constitucional C-220 de 1997.

Así, la evaluación del desempeño que se aplica al personal administrativo, en la Universidad Nacional es llamada Valoración del Mérito, nombre adoptado gracias a su autonomía universitaria, y se lleva a cabo con la intención de medir el alcance de los objetivos que han sido concertados previamente entre colaborador y jefe, además de aplicar incentivos y apoyar a los empleados en los procesos de mejoramiento y capacitación, según lo estipulado en la citada Resolución 454 de 1998 de la Universidad Nacional.

10. METODOLOGÍA.

En esta investigación se empleará el método cuantitativo, el cual permitirá obtener información más detallada y precisa sobre la investigación, arrojará resultados cuantificables con respecto al estudio de la muestra a analizar, lo que permitirá conocer más a fondo el proceso de evaluación dentro de la institución, lo cual dará un panorama lo más preciso posible en cuanto al objetivo general y específicos de la investigación.

10.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de la investigación es exploratorio-descriptivo, pues “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.”⁶⁹ De ahí que se pretende, con el presente trabajo, obtener información, sin modificar o intervenir en los procesos establecidos en la Universidad Nacional de Colombia.

10.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

10.2.1 POBLACIÓN: La población objeto de esta investigación la constituye los empleados públicos de carrera administrativa de los diferentes cargos y dependencias, en los que, de acuerdo con información oficial de recursos Humanos, se identifican un total 116 funcionarios y funcionarias que prestan servicios en la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira

⁶⁹ Documento de internet, disponible <<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>>, consultado: 26 de agosto del 2015.

9.2.2 MUESTRA: De los Muestreos probabilísticos el tipo que vamos a utilizar es el Muestreo Aleatorio Simple: “El muestreo aleatorio simple es la forma más fácil de muestreo probabilístico. Lo único que el investigador tiene que hacer es asegurarse de que todos los miembros de la población sean incluidos en la lista y luego seleccionar al azar el número deseado de sujetos.”⁷⁰

Para esta investigación se tomó al azar una muestra aleatoria de 20 funcionarios públicos de carrera administrativa, de los cuales 10 son hombres y 10 son mujeres.

10.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3: Cronograma de actividades

<p style="text-align: center;">CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES VALORACIÓN DEL MÉRITO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE PALMIRA.</p>							
MESES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
ACTIVIDADES							
Plantiamiento del tema a desarrollar							
Estructuración de trabajo de grado (marcos: teorico, conceptual, juridico)							
Definición de la metodologia a aplicar							
Recolección de datos.							
Analisis y conclusión de la investigación							

⁷⁰ Documento de internet, disponible <<https://explorable.com/es/muestreo-probabilistico>>, consultado: 26 de agosto del 2015.

Fuente: Elaboración propia.

10.4 PRESUPUESTO

Tabla 4: Presupuesto

PRESUPUESTO.			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
TRANSPORTE	\$ 12.000	43	\$ 516.000
VIATICOS	\$ 4.000	9	\$ 36.000
IMPRESIONES	\$ 300	209	\$ 62.700
TELECOMUNICACIONES	\$ 100	82	\$ 8.200
TOTAL	\$ 16.400	343	\$ 622.900

Fuente: Elaboración propia.

10.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

10.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Estas se obtuvieron por medio de la oficina de la dirección del personal, quienes contribuyeron proporcionando una base de datos de los empleados que en la actualidad prestan el servicio como funcionarios públicos de carrera administrativa.

También se obtuvo un instructivo sobre la Valoración del Mérito, que fue realizado por el Comité de Carrera Administrativa⁷¹.

⁷¹ Comisión Nacional de Carrera Administrativa. Valoración del Mérito. UNIBIBLOS, Universidad Nacional de Colombia, 2003.

Los métodos de recolección de datos que se utilizaron fue la encuesta y la entrevista, las cuales arrojaron información importante para analizar el proceso de Valoración del Mérito.

Como preparación para el instrumento, se realizó una entrevista con el señor Jairo Mosquera, laboratorista, perteneciente al sindicato Sintraunicol en la Universidad Nacional de Colombia.

10.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Se obtuvieron mediante páginas web que contienen información requerida para el desarrollo de esta investigación.

10.5.3 FICHA TÉCNICA

Tabla 5: Ficha técnica

FICHA TÉCNICA	
ELABORACIÓN	Carolina Arque Bejarano y Yessica Leany Martinez.
UNIVERSO	Empleados públicos de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.
UNIDAD DE MUESTREO	116 empleados públicos de Carrera Administrativa
FECHA	1 junio al 30 julio
TIPO DE MUESTREO	Cuantitativo
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta y entrevista
TAMAÑO DE LA MUESTRA	20 empleados de Carrera Administrativa
OBJETIVOS	* Conocer la postura de los empleados frente al proceso de Valoración del Mérito.
	* Verificar información respecto a la evaluación.
	* Comprender los objetivos, procesos y beneficios de la Valoración aplicada al personal de carrera administrativa.
NÚMERO DE PREGUNTAS	20
SUPERVISIÓN Y CONTROL	Carlos Arbey Gonzalez.

Fuente: Elaboración propia.

11. CAPÍTULO 1: ANALIZAR LOS OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL MÉRITO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE PALMIRA.

Ilustración 7: Universidad Nacional sede Palmira



Fuente: Elaboración propia

11.1 INTRODUCCIÓN

En la Universidad Nacional se realiza la Valoración del Mérito con el “objetivo principal de alcanzar el logro de sus objetivos estratégicos, ofrecer igualdad de

oportunidades a sus servidores y asegurar su bienestar y estabilidad bajo los principios de legalidad, honestidad, imparcialidad, lealtad, igualdad y compromisos.”⁷²

Si bien esta evaluación puede definir la permanencia de un funcionario en la Universidad Nacional, también puede identificar empleados que ameriten una promoción de cargo con el fin de incentivar y prolongar su buen desempeño en la institución. Es importante tener en cuenta que según la Directora de Personal de la sede Palmira, Sandra Marcela Muñoz Cerón, “entre el año 2013 y 2014 no se ha detectado una baja calificación en los resultados de la Valoración del Mérito de los empleados públicos de Carrera Administrativa”, lo cual indica que los objetivos de todos los funcionarios están contribuyendo positivamente al logro de los objetivos institucionales. Desde otra perspectiva dicha afirmación da paso a una posible especulación, pues se puede pensar que los resultados de la valoración carecen de objetividad, debido a que siempre arrojan un resultado positivo y no se presentan calificaciones insatisfactorias, cosa que puede parecer poco o nada normal.

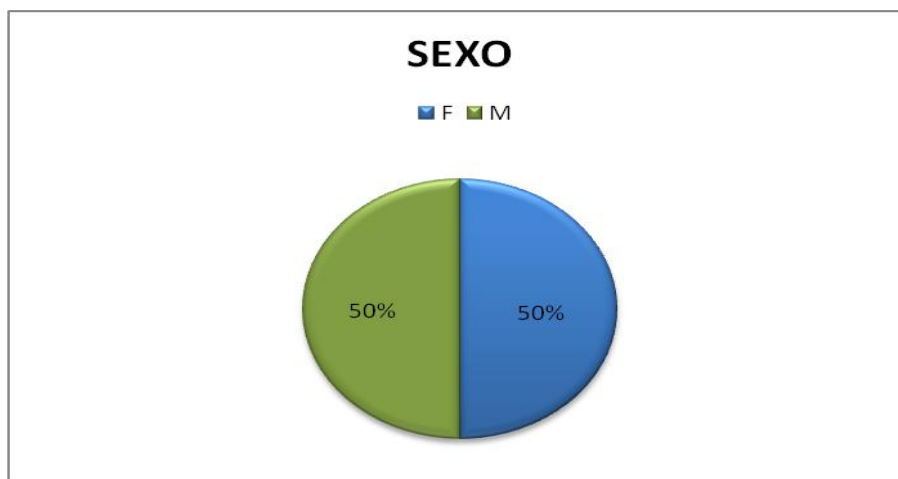
11.2 ANÁLISIS

Teniendo en cuenta este objetivo principal, se formularon preguntas que lograrán dar respuesta a los objetivos específicos de esta investigación.

Para la determinación de la muestra se consideró importante tener en cuenta la condición de género, con el fin de tener una muestra representativa de cada sexo y conocer una perspectiva referente a la Valoración.

⁷² Comisión Nacional de Carrera Administrativa. Valoración del Mérito. UNIBIBLOS, Universidad Nacional de Colombia, 2003.

Ilustración 8: Género de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Género de la muestra

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
SEXO	F	10
	M	10

Fuente: Elaboración propia.

Para la muestra se tomaron 10 hombres y 10 mujeres, con el fin de conocer igualdad de opiniones en cuanto al género y lograr hacer en cualquier momento un comparativo de esto, respecto a las posiciones que tiene frente al tema en cuestión.

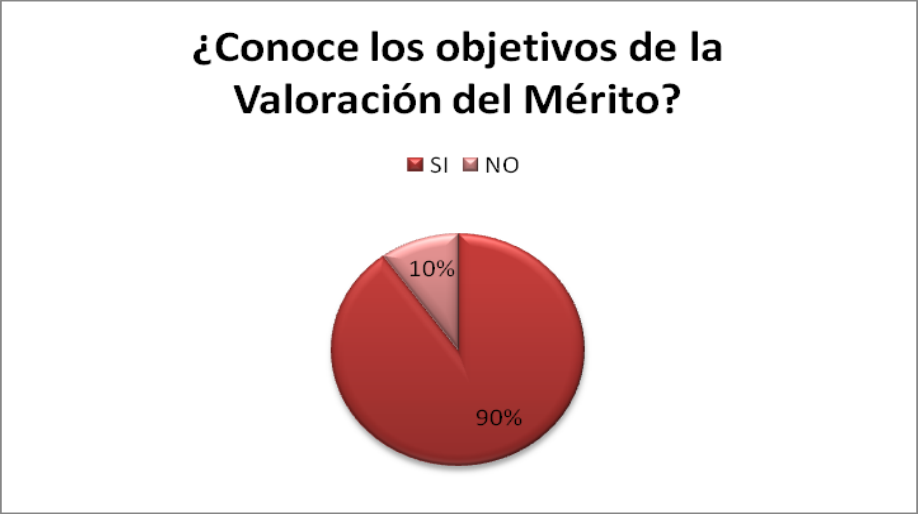
Cualquier persona que se someta a la aplicación de un proceso se le debe dar a conocer el objetivo de este y en que contribuye con su participación, con el fin de que se desarrolle a conciencia y arroje resultados verídicos, que permitan tomar más adelante decisiones acertadas que beneficien el funcionamiento de la

organización. Por esto es importante en el caso de la aplicación de la Valoración del Mérito que todos los que están involucrados en ella sepan cuál es su razón de ser.

Para saber que tanto conocen los empleados administrativos los objetivos de la evaluación se formuló la siguiente pregunta:

¿Conoce los objetivos de la Valoración del Mérito?

Ilustración 9: Objetivos de la Valoración de Mérito



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Objetivos de la Valoración del Mérito

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Conoce los objetivos de la Valoración del Mérito?	SI	18
	NO	2

Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que el 90%, es decir 18 encuestados, conoce el objetivo de la Valoración del Mérito y que el 10%, 2 encuestados, no conoce el objetivo de este. Es decir que en el momento de aplicar la evaluación la mayoría de los evaluados son conscientes de las razones principales por las cuales se realiza dicha Valoración.

Si bien la Valoración busca identificar los empleados que tienen un nivel satisfactorio para premiar y promover al funcionario público, también busca velar por su bienestar y estabilidad en la Universidad, este es el objetivo como tal para el empleado, quien es el que finalmente contribuye a la consecución de los objetivos generales de la Universidad.

La Universidad Nacional Sede Palmira busca con la aplicación de la Valoración del Mérito alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, y es por esta razón que es tan importante evaluar los procesos, personas, estrategias y demás para poder tener un balance sobre las metas alcanzadas de las dependencias y los empleados que hacen parte de cada una de estas.

Dentro de los objetivos de la Valoración del Mérito encontramos:

1. Eficiencia en el logro de objetivos estratégicos:

En la Universidad los empleados deben acordar con su jefe inmediato y de acuerdo a la dependencia a la que pertenecen, sus objetivos individuales para realizar, teniendo en cuenta el perfil y funciones del puesto de trabajo. El tener presente estos objetivos durante el desarrollo de las actividades hace que el empleado no se desvíe del punto principal, lo cual garantiza calidad y eficiencia en

la consecución de estos, pues el empleado los tendrá presente siempre y sentirá compromiso hacia ello.

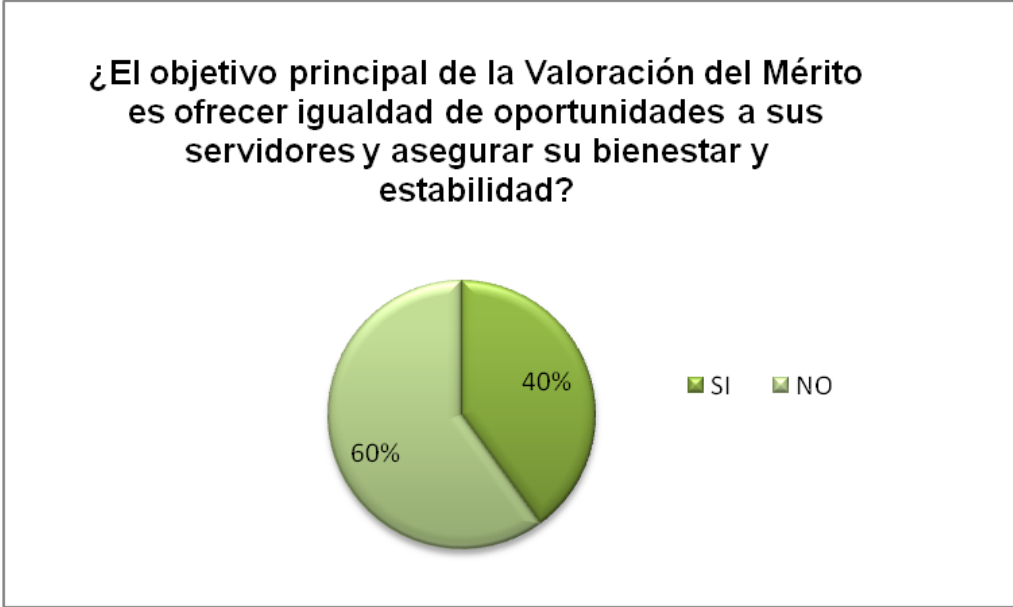
2. Ofrecer igualdad de oportunidades a sus servidores:

Con la evaluación se puede identificar empleados que tienen un potencial elevado que han logrado alcanzar sus objetivos satisfactoriamente, y que merecen ser reconocidos por su desempeño, así como identificar a aquellos que no son tan eficientes en su trabajo. Pero la idea con esto no es solo descubrir quién es el mejor y quien no lo es tanto, si no también brindarle igualdad de oportunidades a todos los empleados, por eso esta se realiza anualmente y de acuerdo a una escala de calificación que es por la cual dirección de personal selecciona a los candidatos al mejor empleado, esto hace que la elección no sea arbitraria, si no justa en la que todos pueden participar y tener la misma oportunidad de ser elegido y premiado por su desempeño.

3. Asegurar el bienestar y estabilidad:

El brindar bienestar a un empleado no es solamente contar con un área de bienestar y salud, también es importante tener en cuenta el clima laboral en la organización, las relaciones interpersonales entre jefes y empleados, pues de esto también depende que los empleados realicen bien sus funciones y sean más activos, además de tener en cuenta la motivación y flexibilidad necesaria para lograr hacer sentir al colaborador que es importante para la empresa y despertar en ellos el sentido de pertenencia.

Ilustración 10: Objetivo principal de la valoración del mérito



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Objetivo principal de la Valoración del mérito

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Los objetivos principal de la Valoración del Mérito son: alcanzar el logro de objetivos estratégicos, ofrecer igualdad de oportunidades a sus servidores y asegurar su bienestar y estabilidad?	SI	8
	NO	12

Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico se evidencia que el 60% de los funcionarios públicos encuestados (18 funcionarios) no identifica el objetivo de la Valoración del Mérito, mientras que el 40% manifiesta si tener conocimiento sobre este.

En contraste con la pregunta anterior, ¿Conoce los objetivos de la Valoración del Mérito? se identifica que el 90% afirma que SI conoce los objetivos. Se puede concluir entonces que los funcionarios no conocen el objetivo principal de la

Valoración, esto puede ser porque en el momento de aplicarla no se les da la debida inducción del por qué o de la razón de ser de esta Evaluación.

Para realizar una adecuada Valoración del Mérito es necesario que todos los empleados a evaluar conozcan la razón de ser de esta, para que pueda ser desarrollada a conciencia, con objetividad y con sentido de pertenencia, pues, es posible que cuando no se conoce la razón de un procedimiento fácilmente se pierda del objetivo principal. Esto también puede interferir en el clima organizacional, pues puede verse al empleado como el desinteresado en el tema, cuando es tarea de los encargados de aplicar la Valoración e informar al funcionario del porqué del procedimiento en el cual debe estar involucrado al ser un empleado de carrera Administrativa.

Si los líderes tienen conocimiento respecto al rumbo o meta de la Universidad, del qué, quién, cómo, cuándo y dónde, de los objetivos que se quieren alcanzar, deben comunicarlo de una manera asertiva a los evaluados, pues de ellos depende la aplicación adecuada de la evaluación, y como beneficio para la institución contribuye al desarrollo de la entidad, alcanzando sus objetivos estratégicos en general, así, se logrará mejorar una correcta concertación de objetivos en medio de un clima laboral adecuado para el empleado y la organización.

En la Universidad Nacional de Colombia se realiza un modelo de evaluación de 90 grados, en la que el jefe es el encargado de evaluar al empleado y hasta ahí llega el proceso. No se realiza una evaluación de parte de los empleados al jefe ni tampoco del cliente externo a los empleados. Aunque sería ideal que los empleados tuvieran la oportunidad de evaluar a sus jefes, pues estos no están

exentos de cometer errores y de gestionar alguno procesos de manera errónea, e incluso pueden estar equivocándose en la manera como se dirigen a sus colaboradores. Tener en cuenta esta opinión puede servir para mejorar los procesos y garantizar la calidad que la Universidad debe prestar a los estudiantes y la comunidad.

12. CAPÍTULO 2: DESCRIBIR LOS PASOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DE VALORACIÓN AL MÉRITO.

Ilustración 11: Universidad Nacional sede Palmira



Fuente: Elaboración propia.

12.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se proporciona información de los pasos, métodos y técnicas que se utilizan para llevar a cabo la Valoración del Mérito en la Universidad, es importante saber qué es, quién la realiza, cómo se realiza y cuándo se realiza para tener un conocimiento más amplio sobre el tema.

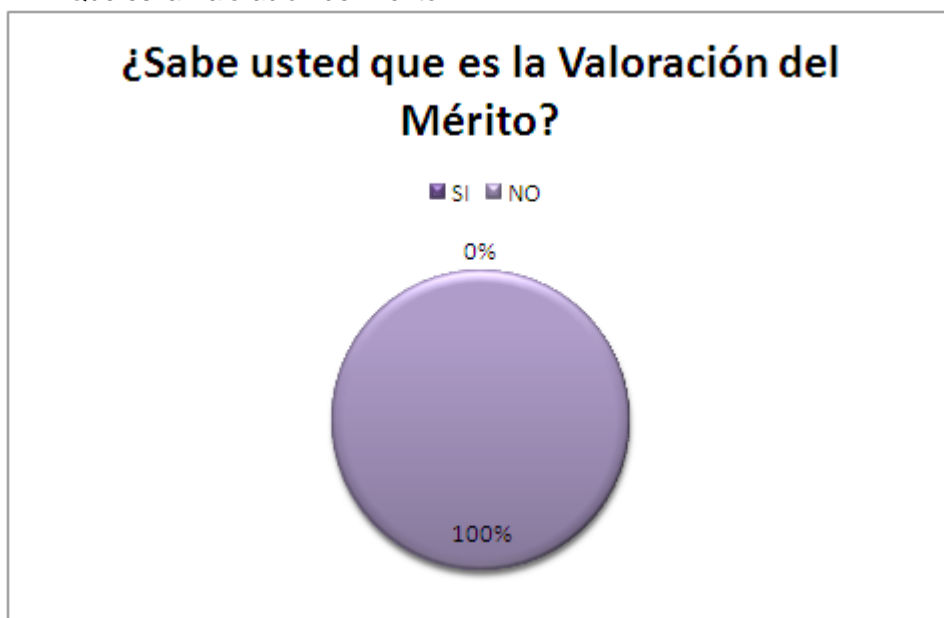
¿Qué es la Valoración del Mérito?

Es una herramienta que proporciona información importante para una adecuada administración del personal, debido a que permite evaluar y calificar, el comportamiento del empleado, que conlleva a la idoneidad de la institución y el desempeño integral.

12.2 ANÁLISIS

Se realizó una pregunta en la encuesta respecto al tema, para saber si el personal administrativo sabe realmente qué es la Valoración del Mérito.

Ilustración 12: Que es la Valoración del Mérito?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Que es la Valoración del Mérito?

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Sabe usted que es la Valoración del Mérito?	SI	20
	NO	0

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta arrojó que el 100% de los encuestados saben sobre el concepto de la Valoración del Mérito, lo cual quiere decir que todos los empleados públicos de Carrera Administrativa están enterados del concepto de la evaluación.

¿Quién la realiza?

Es el jefe inmediato o superior jerárquico del empleado. Todos los empleados de Carrera Administrativa y los vinculados en periodo de prueba son evaluados por su jefe inmediato, pues, es él, quien más cerca está al desarrollo de las actividades del funcionario y puede realizar seguimiento y verificación del desempeño.

Ilustración 13: Han realizado la Valoración del Mérito?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Ha realizado la Valoración del Mérito

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿En su estadia en esta institución le han realizado la Valoración del Mérito laboral?	SI	20
	NO	0

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico, al 100% de los empleados encuestados se les ha realizado la Valoración del Mérito.

¿Cómo debe realizarse?

Esta se realiza con base en los objetivos previamente concertados entre el evaluador y el evaluado, de acuerdo con los objetivos del cargo y con la programación de actividades de la dependencia a la que está vinculado.

La evaluación debe ser de manera objetiva, que sea justa para todos los evaluados, y demostrable en cuanto al proceso y la obtención del resultado.

Ilustración 14: Evalúa realmente del desempeño?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Evalúa realmente el desempeño?

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Considera que la Valoración del Mérito evalúa realmente el desempeño?	SI	5
	NO	15

Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico, el 75% considera que la Valoración no mide el desempeño, se encuentran inconformes con ella, mientras que un 25% considera este proceso sí se lleva a cabo de manera objetiva por parte del evaluador.

De acuerdo con esto, se puede decir que la mayoría de los funcionarios dudan sobre la objetividad durante la aplicación de la evaluación, pues según manifestaciones verbales de algunos encuestados, creen que los vínculos de amistad entre el evaluador y el evaluado no permite dar un juicio objetivo, pues no se quiere hacer sentir de alguna manera mal al empleado y perjudicar dicha amistad y ambiente laboral.

¿Cuándo se realiza?

El proceso de Valoración del Mérito tiene un periodo anual, el cual empieza el 1 de septiembre y termina el 31 de agosto.

Para empezar, cualquier proceso debe estar definido por unos pasos que han sido planteados y definidos de acuerdo con el objetivo último de este, permitiendo el correcto desarrollo y aplicación de la Valoración. En la Universidad Nacional de Colombia este proceso se inicia a partir de la ejecución de tres fases que son:

Fase 1: Concertación de objetivos.

La concertación de los objetivos a evaluar se debe acordar en una reunión entre el evaluador y el evaluado y plasmar esto en la primera página del formato de evaluación. Estos objetivos se realizan teniendo en cuenta los objetivos y metas de la dependencia a la que pertenece el funcionario, pues debe haber coherencia entre estos para alcanzar los objetivos estratégicos de la Universidad.

Respecto a los objetivos y metas de la dependencia que se tienen en cuenta para realizar los objetivos particulares de cada funcionario, se realizó la siguiente pregunta:

Ilustración 15: Realizó fase 1 con su jefe?



fuelle: Elaboración propia.

Tabla 12: Realizó fase 1 con su jefe?

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Realizó la fase 1 de concertación de objetivo con su jefe inmediato?	SI	18
	NO	2

Fuente: Elaboración propia.

Esta ilustración nos muestra que el 90% de los encuestados si realizó el debido proceso de concertación de objetivos, con respecto a un 10% que no lo realizó. Esto quiere decir que al momento de aplicar la evaluación se tienen claros los objetivos y metas alcanzadas a evaluar, lo cual facilita el desarrollo del proceso y se podrá medir el desempeño de acuerdo a lo pactado.

Respecto a los objetivos y metas de la dependencia que se tienen en cuenta para realizar los objetivos particulares de cada funcionario, se realizó la siguiente pregunta:

Ilustración 16: Conoce los objetivos y metas de la dependencia?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Conoce los objetivos y metas de la dependencia?

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Conoce usted los objetivos y metas de la dependencia a la que pertenece?	SI	19
	NO	1

Fuente: Elaboración propia.


El 95% de los encuestados respondió que si los conoce, lo cual resulta muy conveniente para la concertación de objetivos y solo se registra un 5% de funcionarios que dicen no tener conocimiento sobre estos objetivos.

El evaluador debe de acordar con el evaluado cuáles serán las tareas y objetivos a tener en cuenta para la evaluación, las cuales deben de estar sujetas a las funciones del cargo de cada funcionario. Esto se hace con el fin de no asignar tareas que desvíen la consecución del objetivo del cargo, estas actividades acordadas se llevarán a cabo durante el tiempo determinado de la valoración.

A continuación se muestra el cuadro 1, en el cual se ejemplifica cómo se plasma la concertación de objetivos:

Ilustración 17: Formato de concertación de objetivos

Cuadro I



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Sede Santafé de Bogotá

VALORACIÓN DEL MÉRITO

EVALUADO	Nombres	CARLOS ANDRÉS	Apellidos	ARIAS DÍAZ	c.c.	79.250.245												
	Dependencia	DIVISIÓN DE BIBLIOTECAS																
	Cargo	AUXILIAR ADMINISTRATIVO																
	<input type="checkbox"/> Con personal o procesos a cargo <input checked="" type="checkbox"/> Sin personal o cargo																	
EVALUADOR	Nombres	DIEGO FELIPE	Apellidos	CASTILLO	c.c.	79.300.620												
	Cargo	PROFESIONAL UNIVERSITARIO																
	Código y Grado 30110																	
PERIODO CALIFICADO Desde: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>09</td> <td>02</td> </tr> </table> Hasta: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td>31</td> <td>08</td> <td>03</td> </tr> </table>							Día	Mes	Año	01	09	02	Día	Mes	Año	31	08	03
Día	Mes	Año																
01	09	02																
Día	Mes	Año																
31	08	03																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"> VALORACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Período de prueba <input type="checkbox"/> Extraordinaria </td> <td style="width: 33%;"> VALORACIÓN <input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Cambio o retiro del Calificador </td> <td style="width: 33%; text-align: center;"> PARCIAL </td> </tr> </table>							VALORACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Período de prueba <input type="checkbox"/> Extraordinaria	VALORACIÓN <input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Cambio o retiro del Calificador	PARCIAL									
VALORACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Período de prueba <input type="checkbox"/> Extraordinaria	VALORACIÓN <input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Cambio o retiro del Calificador	PARCIAL																

CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA:
Se refieren a la razón de ser de la misma y a su contribución a los fines generales de la Universidad.

METAS DE LA DEPENDENCIA:
Es el resultado final de una acción, lo que se se espera lograr en un tiempo dado.

FUNCIONES O TAREAS DEL EVALUADO:
Es la especificación del trabajo que se realiza, lo que hace el evaluado para lograr el objetivo de su cargo.

Firma Evaluador 

Firma Evaluado 

Fecha: **3 de XI de 2002**

IMPORTANTE

Para efectos de la valoración del mérito y la aplicación de este formato en la Universidad Nacional, se definen:

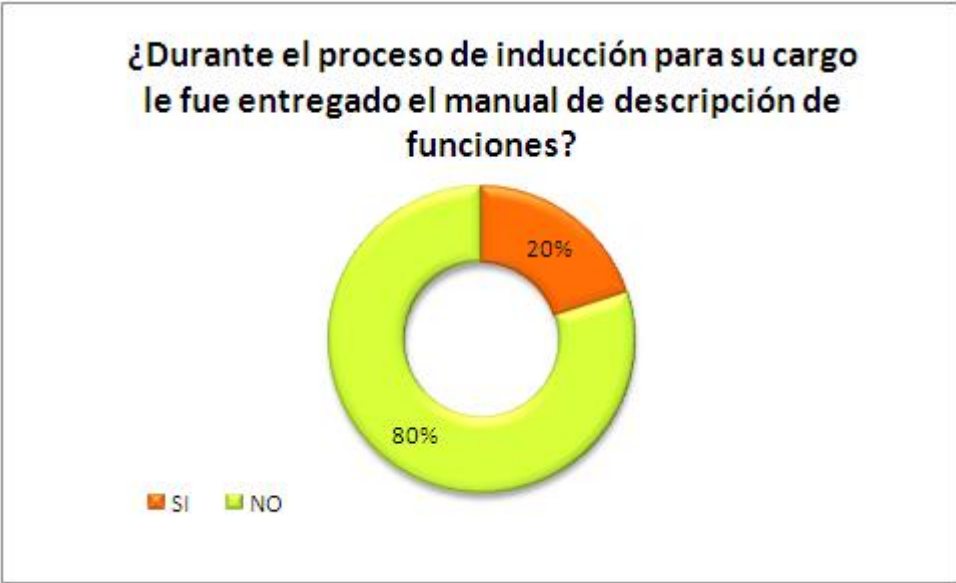
- **OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA:** Es la razón de ser de la dependencia, la contribución que ésta hace a los fines de la Universidad.
- **META:** Es el resultado final de una acción. Lo que se espera lograr en un tiempo dado.
- **FUNCIONES:** Es la especificación del trabajo que se realiza, lo que hace el evaluado para lograr el objetivo de su cargo.
- **ÁREA RESPONSABILIDADES:** Es el conjunto de factores que tienen que ver con lo que el funcionario hace, es decir con el idóneo cumplimiento de funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo.
- **ÁREA CONDUCTA LABORAL:** Se refiere a la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y al adecuado comportamiento del funcionario, en armonía con la naturaleza de la Universidad. Comprende las características de personalidad que la Universidad considera indispensable que posean los que a ella pertenecen y que son inherentes a todos los cargos.

NOTA: De acuerdo con las condiciones del cargo deben señalarse 6 de los 10 factores a evaluar en el Área Responsabilidades y se deben calificar todos los factores del Área de Conducta Laboral, para un total de 10.

Fuente: Página web Universidad Nacional de Colombia.

Como estos objetivos deben realizarse con base en las funciones de empleado a desempeñar en su cargo, se formuló la siguiente pregunta:

Ilustración 18: Le fue entregado el manual de funciones?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Le fue entregado el manual de funciones?

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Durante el proceso de inducción para su cargo le fue entregado el manual de descripción de funciones?	SI	4
	NO	16

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra que el 20% de los funcionarios encuestados manifestó que sí se les fue entregado el manual de descripción de funciones al ingresar a la institución, mientras que un desfavorable 80% de estos funcionarios dicen que no se les entregó manual de funciones.

Lo anterior indica que la mayoría de los empleados públicos de Carrera Administrativa desconocen por completo el formato formal que indica cuáles son específicamente sus funciones a realizar. Esto permite o puede dar paso a que al colaborador se le asignen tareas que no son propias de su cargo y que pueden entorpecer la consecución de sus objetivos individuales y por ende también puede perjudicar su desempeño laboral.

Fase 2: Seguimiento y re-concertación.

Esta fase debe de realizarse antes de cumplirse el séptimo mes según cronograma de la Valoración, esto aplica para el caso de las evaluaciones anuales.

Esta re-concertación debe realizarla el evaluador junto con el evaluado y aunque está estipulado que se realice antes del mes siete, esta también se puede hacer durante el desarrollo de las actividades para verificar que los objetivos concertados se están llevando a cabalidad de forma correcta. En caso que se realicen modificaciones a los objetivos concertados inicialmente, es importante dejar constancia de ello en la herramienta de evaluación para así aplicar la Valoración de acuerdo con los nuevos objetivos concertados.

Ilustración 19: Formato de seguimiento y re-concertación

10

Cuadro 3

Seguimiento a la concertación de objetivos:																																			
Conforme <input checked="" type="checkbox"/>	Reconcertación <input type="checkbox"/>																																		
Fecha: 20 de 11 de 2003	Fecha:																																		
Firma Evaluador	Firma Evaluado																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ÁREA RESPONSABILIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> COMPETENCIA Cumplimiento de las funciones desempeñadas, de las técnicas, procedimientos y actualización que se requiere para desarrollar el trabajo.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> PLANEACIÓN Capacidad para establecer y ejecutar planes de trabajo dentro del marco de la competencia de la dependencia, de las funciones y de los objetivos generales de la Universidad.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> CALIDAD Y TRABAJO Disposición, contenido, exactitud y presentación de los trabajos o funciones desempeñadas y encomendadas.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> OPORTUNIDAD Realización y entrega de los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta los requerimientos del servicio y la optimización del mismo.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> CANTIDAD DE TRABAJO Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados, tanto en condiciones ordinarias como especiales del desempeño en la prestación del servicio.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> CUIDADO DE ELEMENTOS Y EQUIPOS Manejo y mantenimiento de los equipos, implementos de trabajo y utilización de materiales.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN Orientación y conducción a los colaboradores, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos y los resultados obtenidos por la dependencia.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ORGANIZACIÓN Utilización racional de los recursos disponibles que den como resultado el logro de las metas y el mejoramiento de la prestación del servicio.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> TOMA DE DECISIONES Capacidad de discernir con claridad y valorar la información para escoger la mejor alternativa institucional.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> INICIATIVA Capacidad para proponer y desarrollar ideas que permitan mejorar los procesos de la dependencia frente a la naturaleza de la Universidad.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td colspan="2">ÁREA CONDUCTA LABORAL</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> COMPROMISO INSTITUCIONAL Asumir a partir del comportamiento sociocultural, los valores de la Universidad.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> ATENCIÓN AL USUARIO Proporcionar un servicio idóneo en el desarrollo de las funciones, cumpliendo con los requerimientos de los usuarios.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> COMUNICACIÓN Transmisión clara y oportuna de información a los usuarios sobre las diferentes actividades, compromisos, normas y decisiones, dirigidas al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> RELACIONES INTERPERSONALES Capacidad de integración, interacción, buen trato y respeto por los seres humanos.</td> <td>Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> </tr> </tbody> </table>		ÁREA RESPONSABILIDADES		<input type="checkbox"/> COMPETENCIA Cumplimiento de las funciones desempeñadas, de las técnicas, procedimientos y actualización que se requiere para desarrollar el trabajo.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> PLANEACIÓN Capacidad para establecer y ejecutar planes de trabajo dentro del marco de la competencia de la dependencia, de las funciones y de los objetivos generales de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> CALIDAD Y TRABAJO Disposición, contenido, exactitud y presentación de los trabajos o funciones desempeñadas y encomendadas.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> OPORTUNIDAD Realización y entrega de los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta los requerimientos del servicio y la optimización del mismo.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> CANTIDAD DE TRABAJO Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados, tanto en condiciones ordinarias como especiales del desempeño en la prestación del servicio.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> CUIDADO DE ELEMENTOS Y EQUIPOS Manejo y mantenimiento de los equipos, implementos de trabajo y utilización de materiales.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input type="checkbox"/> COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN Orientación y conducción a los colaboradores, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos y los resultados obtenidos por la dependencia.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input type="checkbox"/> ORGANIZACIÓN Utilización racional de los recursos disponibles que den como resultado el logro de las metas y el mejoramiento de la prestación del servicio.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input type="checkbox"/> TOMA DE DECISIONES Capacidad de discernir con claridad y valorar la información para escoger la mejor alternativa institucional.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> INICIATIVA Capacidad para proponer y desarrollar ideas que permitan mejorar los procesos de la dependencia frente a la naturaleza de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	ÁREA CONDUCTA LABORAL		<input checked="" type="checkbox"/> COMPROMISO INSTITUCIONAL Asumir a partir del comportamiento sociocultural, los valores de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> ATENCIÓN AL USUARIO Proporcionar un servicio idóneo en el desarrollo de las funciones, cumpliendo con los requerimientos de los usuarios.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> COMUNICACIÓN Transmisión clara y oportuna de información a los usuarios sobre las diferentes actividades, compromisos, normas y decisiones, dirigidas al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	<input checked="" type="checkbox"/> RELACIONES INTERPERSONALES Capacidad de integración, interacción, buen trato y respeto por los seres humanos.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	TOTAL	
ÁREA RESPONSABILIDADES																																			
<input type="checkbox"/> COMPETENCIA Cumplimiento de las funciones desempeñadas, de las técnicas, procedimientos y actualización que se requiere para desarrollar el trabajo.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> PLANEACIÓN Capacidad para establecer y ejecutar planes de trabajo dentro del marco de la competencia de la dependencia, de las funciones y de los objetivos generales de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> CALIDAD Y TRABAJO Disposición, contenido, exactitud y presentación de los trabajos o funciones desempeñadas y encomendadas.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> OPORTUNIDAD Realización y entrega de los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta los requerimientos del servicio y la optimización del mismo.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> CANTIDAD DE TRABAJO Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados, tanto en condiciones ordinarias como especiales del desempeño en la prestación del servicio.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> CUIDADO DE ELEMENTOS Y EQUIPOS Manejo y mantenimiento de los equipos, implementos de trabajo y utilización de materiales.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input type="checkbox"/> COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN Orientación y conducción a los colaboradores, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos y los resultados obtenidos por la dependencia.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input type="checkbox"/> ORGANIZACIÓN Utilización racional de los recursos disponibles que den como resultado el logro de las metas y el mejoramiento de la prestación del servicio.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input type="checkbox"/> TOMA DE DECISIONES Capacidad de discernir con claridad y valorar la información para escoger la mejor alternativa institucional.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> INICIATIVA Capacidad para proponer y desarrollar ideas que permitan mejorar los procesos de la dependencia frente a la naturaleza de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
ÁREA CONDUCTA LABORAL																																			
<input checked="" type="checkbox"/> COMPROMISO INSTITUCIONAL Asumir a partir del comportamiento sociocultural, los valores de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> ATENCIÓN AL USUARIO Proporcionar un servicio idóneo en el desarrollo de las funciones, cumpliendo con los requerimientos de los usuarios.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> COMUNICACIÓN Transmisión clara y oportuna de información a los usuarios sobre las diferentes actividades, compromisos, normas y decisiones, dirigidas al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
<input checked="" type="checkbox"/> RELACIONES INTERPERSONALES Capacidad de integración, interacción, buen trato y respeto por los seres humanos.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64																																		
TOTAL																																			
Valoración definitiva del mérito Notificación: <input type="checkbox"/> RECURSOS <input type="checkbox"/> Apelación <input type="checkbox"/> Reposición <input type="checkbox"/> Queja Firma Evaluador _____ Firma Evaluado _____ Fecha: _____																																			
OBSERVACIONES:																																			

Fuente: Página web Universidad Nacional de Colombia.

Para conocer si los empleados han hecho alguna vez alguna re-concertación se preguntó lo siguiente en la encuesta:

¿Ha realizado alguna vez la modificación de los objetivos concertados?

Ilustración 20: Objetivos concertados



Fuente: elaboración propia.

Tabla 15: Objetivos concertados

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Ha realizado alguna vez la modificación de los objetivos concertados?	SI	6
	NO	14

Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver en esta gráfica que el 70% de los encuestados dieron una respuesta negativa a esta pregunta, es decir que 14 funcionarios nunca han realizado una

modificación al objetivo concertado. Mientras que el 30% restante respondió que sí, es decir, que tan solo 6 personas han realizado alguna reforma a los objetivos.

Esto quiere decir que la concertación de objetivos se está realizando correctamente, también cabe anotar que se puede estar presentando una comunicación asertiva entre el jefe y el empleado.

Fase 3: evaluación y calificación.

Se realiza dentro de los 15 días del mes de septiembre y se ejecuta en la tercera parte de la herramienta de evaluación. En esta encontraremos los factores de “evaluación de responsabilidad”, que son seis (6) de diez (10) los que se escogen, los cuales evalúan las actividades que el empleado realiza en su puesto de trabajo, y los de “conducta laboral” que son cuatro (4), que se encargan de evaluar el comportamiento del empleado respecto a la adaptación al entorno laboral y su relación con sus compañeros y la naturaleza de la Universidad.

Después de haber aplicado la evaluación al funcionario, este debe ser notificado con la calificación que obtuvo y realizar una retroalimentación al respecto, independiente de si ha obtenido una calificación satisfactoria o insatisfactoria. A partir del resultado se puede verificar si se cumplió o no con los objetivos acordados.

En la encuesta se hizo la siguiente pregunta el respecto:

Ilustración 21: Conoce los resultados de la Valoración del Mérito?



Fuente: elaboración propia.

Tabla 16: Conoce los resultados de la Valoración?

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Le dan a conocer los resultados de su Valoración del Merito?	SI	19
	NO	1

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico el 5% de los encuestados dijeron que no le dan a conocer los resultados de su Valoración, lo que es equivalente a 1 persona, mientras que el 95% de manifestó que sí se los dan a conocer. Esto quiere decir que sí se comparte con el empleado la información final arrojada por la evaluación, con el fin de que conozcan cuánto fue la calificación de su desempeño y si hay algo por mejorar o no.

La clasificación se realiza a partir del siguiente puntaje:

Excelente: entre 90 y 100

Bueno: entre 65 y 89

Deficiente: entre 10 y 64

La calificación puede sumar en su totalidad de 100 a 1000 puntos máximo.

Tabla 17: Evaluación y calificación

12

Cuadro 4

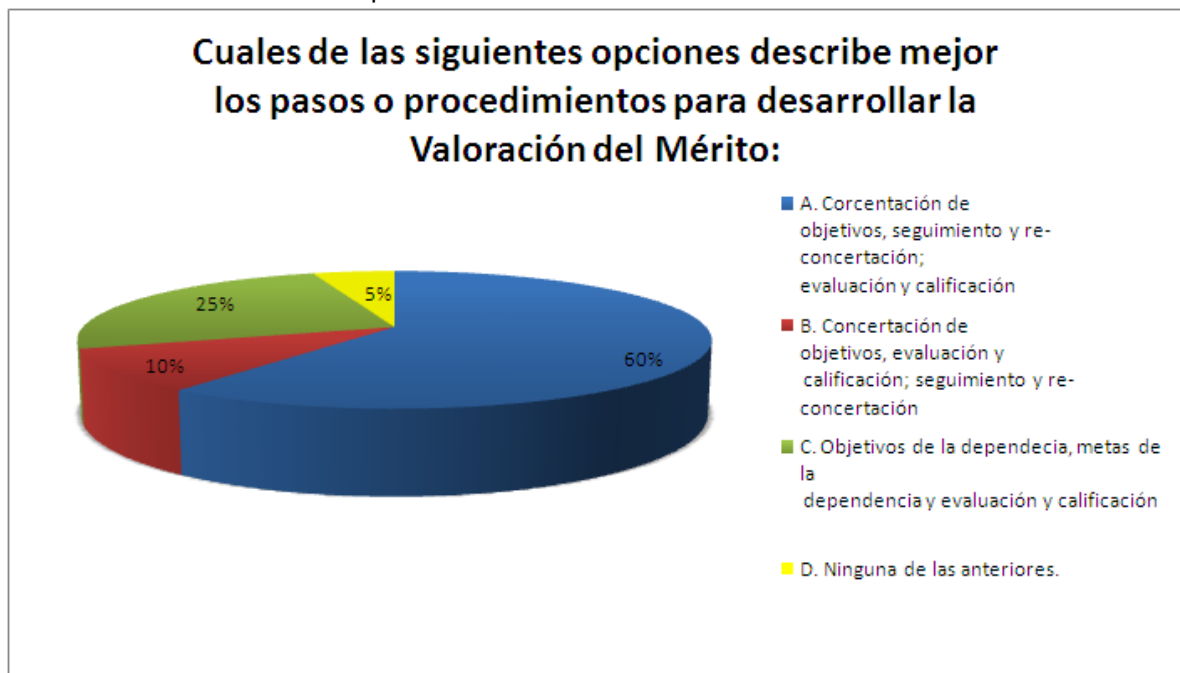
Seguimiento a la concertación de objetivos:				
Conforme	Fecha: 20 de II DE 2003	Reconcertación	Fecha:	
Firma Evaluador		Firma Evaluado		
ÁREA RESPONSABILIDADES	<input type="checkbox"/> COMPETENCIA Cumplimiento de las funciones desempeñadas, de las técnicas, procedimientos y actualización que se requiere para desarrollar el trabajo.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	75	
	<input checked="" type="checkbox"/> PLANEACIÓN Capacidad para establecer y ejecutar planes de trabajo dentro del marco de la competencia de la dependencia, de las funciones y de los objetivos generales de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64		
	<input checked="" type="checkbox"/> CALIDAD Y TRABAJO Disposición, contenido, exactitud y presentación de los trabajos o funciones desempeñadas y encomendadas.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64		85
	<input checked="" type="checkbox"/> OPORTUNIDAD Realización y entrega de los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta los requerimientos del servicio y la optimización del mismo.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	85	
	<input checked="" type="checkbox"/> CANTIDAD DE TRABAJO Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados, tanto en condiciones ordinarias como especiales del desempeño en la prestación del servicio.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	90	
	<input checked="" type="checkbox"/> CUIDADO DE ELEMENTOS Y EQUIPOS Manejo y mantenimiento de los equipos, implementos de trabajo y utilización de materiales.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	85	
	<input type="checkbox"/> COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN Orientación y conducción a los colaboradores, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos y los resultados obtenidos por la dependencia.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64		
	<input type="checkbox"/> ORGANIZACIÓN Utilización racional de los recursos disponibles que den como resultado el logro de las metas y el mejoramiento de la prestación del servicio.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64		
	<input type="checkbox"/> TOMA DE DECISIONES Capacidad de discernir con claridad y valorar la información para escoger la mejor alternativa institucional.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64		
	<input checked="" type="checkbox"/> INICIATIVA Capacidad para proponer y desarrollar ideas que permitan mejorar los procesos de la dependencia frente a la naturaleza de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	75	
	ÁREA CONDUCTA LABORAL	<input checked="" type="checkbox"/> COMPROMISO INSTITUCIONAL Asumir a partir del comportamiento sociocultural, los valores de la Universidad.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	80
		<input checked="" type="checkbox"/> ATENCIÓN AL USUARIO Proporcionar un servicio idóneo en el desarrollo de las funciones, cumpliendo con los requerimientos de los usuarios.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	85
		<input checked="" type="checkbox"/> COMUNICACIÓN Transmisión clara y oportuna de información a los usuarios sobre las diferentes actividades, compromisos, normas y decisiones, dirigidas al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	70
		<input checked="" type="checkbox"/> RELACIONES INTERPERSONALES Capacidad de integración, interacción, buen trato y respeto por los seres humanos.	Excelente 90 - 100 Bueno 65 - 89 Deficiente 10 - 64	85
		TOTAL		815
Valoración definitiva del mérito		RECURSOS		
Notificación:		<input type="checkbox"/> Apelación		
Firma Evaluador		<input type="checkbox"/> Reposición		
Firma Evaluado		<input type="checkbox"/> Queja		
Fecha: 5 de septiembre de 2003				
OBSERVACIONES:				

Fuente: Página web Universidad Nacional de Colombia.

En el siguiente gráfico se puede observar qué tanto conocimiento tienen los evaluados sobre el proceso de Valoración del Mérito, según la encuesta.

Se presenta que el 60% de los empleados sí identifica el proceso de la evaluación, mientras que el 40% restante se encuentra confuso o definitivamente no sabe. Lo ideal al momento de desarrollar cualquier proceso es que los implicados en él, tengan pleno conocimiento de lo que se está haciendo, pues así tanto evaluador como evaluado van a alcanzar una comunicación asertiva que conlleve a una mejor concertación y logro de objetivos.

Ilustración 22: Procedimientos para desarrollar la Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Procedimientos para desarrollar la Valoración

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
Cuales de las siguientes opciones describe mejor los pasos o procedimientos para desarrollar la Valoración del Mérito:	A. Corcentación de objetivos, seguimiento y re-concertación; evaluación y calificación	12
	B. Concertación de objetivos, evaluación y calificación; seguimiento y re-concertación	2
	C. Objetivos de la dependencia, metas de la dependencia y evaluación y calificación	5
	D. Ninguna de las anteriores.	1

Fuente: Elaboración propia.

Ahora, si un funcionario se encuentra insatisfecho con la calificación otorgada, este tiene derecho a interponer recursos de ley que lo amparan como empleado público de Carrera Administrativa. Dentro de estos recursos encontramos:

1. El recurso de reposición: Este se presenta ante el jefe inmediato que le realizó la evaluación, con el fin de que verifique, rectifique, o revoque la calificación.
2. El recurso de apelación: Este recurso es presentado ante el vicerrector administrativo de la sede, con el mismo fin del recurso de reposición el cual es que rectifique, verifique o revoque la calificación insatisfecha, se le dará respuesta a dicha petición durante los cuarenta y cinco días tiempo máximo.
3. El recurso de queja: una vez rechazado el recurso de apelación, se puede proceder a interponer el recurso de queja, ante la Comisión Nacional de Carrera Administrativa, esto debe realizarse en el transcurso de los siguientes cinco días a la petición.

Ilustración 23: Conoce los recursos de ley?



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Conoce los recursos de ley?

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Tiene conocimiento de los recursos de ley, a los que tiene derecho a interponer, en caso de estar inconforme con la calificación asignada?	SI	16
	NO	4

Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico, el 80% de los funcionarios dicen que sí tienen conocimiento a los recursos de ley a interponer en caso de estar inconforme con la calificación asignada en la Valoración y el 20% de los funcionarios desconocen estos recursos de ley, dicha información.

Para confirmar la información se formuló la siguiente pregunta:

Ilustración 24: Calificación insatisfactoria



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Calificación insatisfecha

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Conoce el procedimiento a realizar en caso de obtener una calificación insatisfactoria?	SI	18
	NO	2

Fuente: Elaboración propia.

Con la formulación de estas dos preguntas se confirma que un alto porcentaje de funcionarios, en este caso el 90%, si tienen conocimiento de los recursos de ley en caso de obtener una calificación insatisfactoria y no estar de acuerdo con ella.

En qué varían las clases de Valoración del Mérito

Es importante mencionar que hay cuatro clases de la Valoración del Mérito las cuales son las siguientes:

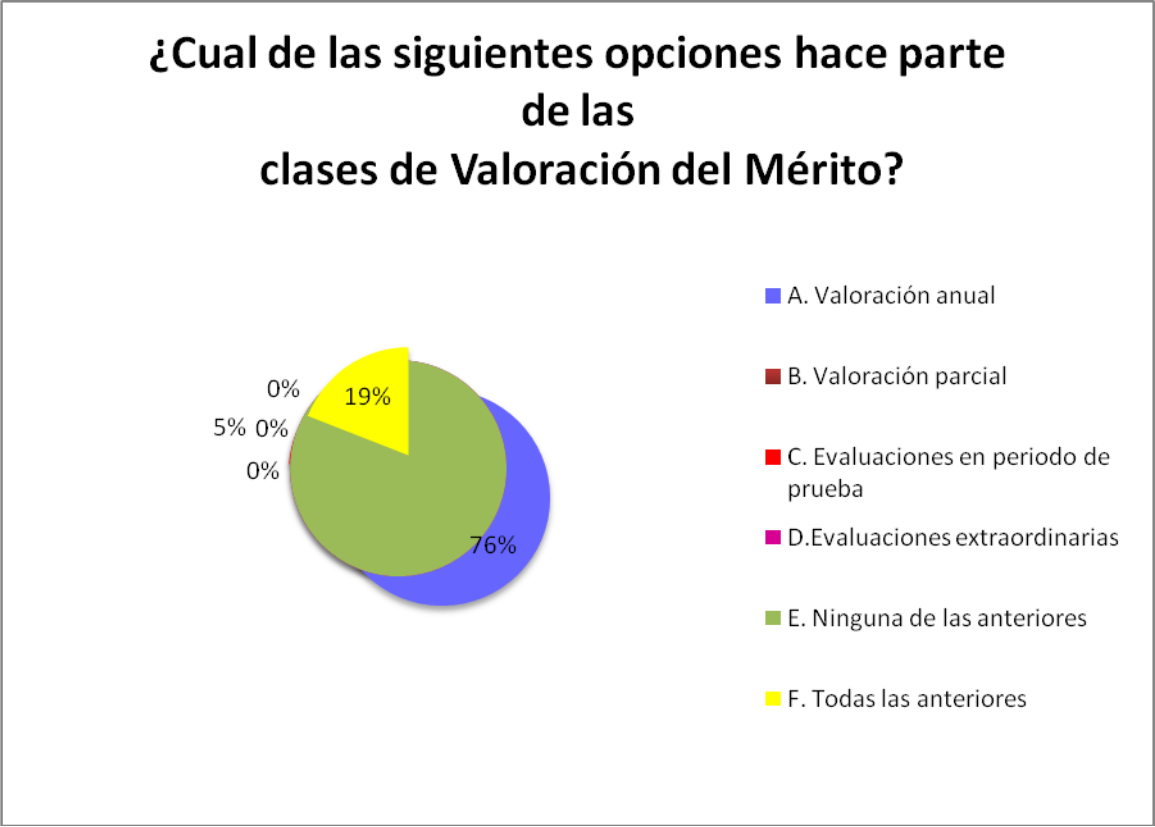
Tabla 21: Clases de Valoración

CLASES DE VALORACIÓN	
VALORACIÓN ANUAL	Esta valoración se realiza según lo estipulado en este segundo capítulo
VALORACIÓN PARCIAL	Esta valoración se realiza cuando hay un traslado temporal o definitivo del cargo, o cambio del calificador
EVALUACIONES EN PERIODO DE PRUEBA	Se inicia el día en que empieza el funcionario y se termina en el cuarto mes del periodo de prueba. El seguimiento y re-concertación de objetivos se ejecuta entre los cuarenta y cinco y sesenta días del periodo de prueba.
EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS	La autoriza el vicerrector de sede o su delegado cuando el empleado no está acorde con un adecuado desempeño, anterior a terminar el proceso de re-concertación.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al conocimiento de estas clases se registró lo siguiente:

Ilustración 25: Clases de Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Clases de Valoración

¿Cual de las siguientes opciones hace parte de las clases de Valoración del Mérito?	A. Valoración anual	16
	B. Valoración parcial	0
	C. Evaluaciones en periodo de prueba	1
	D. Evaluaciones extraordinarias	0
	E. Ninguna de las anteriores	0
	F. Todas las anteriores	4

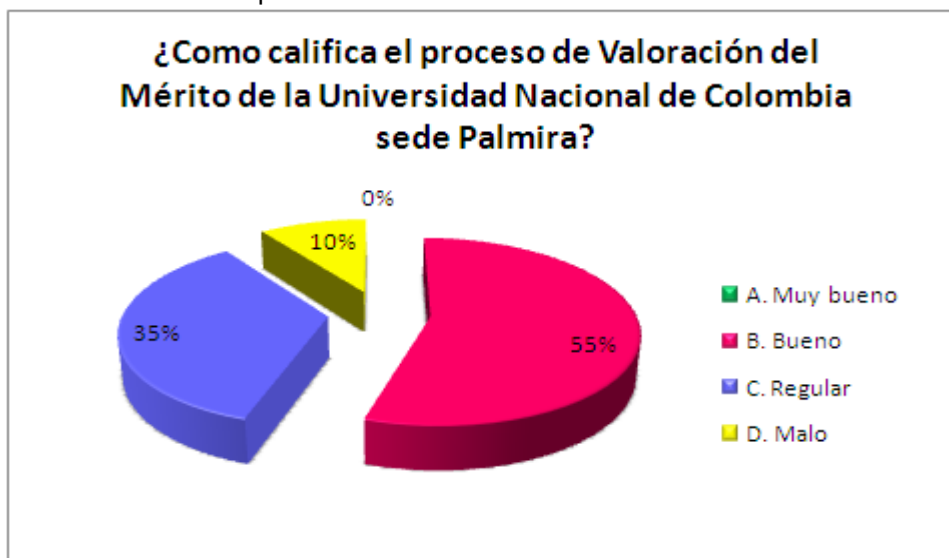
Fuente: Elaboración propia.

Según la ilustración el 76% segura que solo la Valoración anual hace parte de las clases de Valoración del Mérito, 19% dice que son todas las anteriores y solo un 5% considera que es la evaluación en periodo de prueba.

Esto quiere decir que esta parte de proceso no es clara, pues demuestra que solo se tiene conocimiento de la Valoración anual y es importante saber sobre todas por si hay alguna equivocación, el empleado pueda intervenir y corregir este inconveniente.

Para conocer qué perspectiva tiene el empleado frente al proceso de la Valoración del Mérito, en cuanto a si es muy bueno, bueno, regular o malo, se formuló la pregunta la cual arrojó los resultados descritos en el gráfico que se muestra a continuación.

Ilustración 26: Calificación del proceso de Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Clasificación del proceso de valoración

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Cómo califica el proceso de Valoración del Mérito de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira?	A. Muy bueno	0
	B. Bueno	11
	C. Regular	7
	D. Malo	2

Fuente: Elaboración propia.

Según la información ilustrada en el gráfico, el 10% califica el proceso como malo, el 35% lo califica como regular, el 55% dice que es bueno y el 0% para la opción muy bueno. Comparando estos resultados, se puede concluir que, aunque la calificación que mayor votación tuvo es Bueno, se debe considerar la idea de identificar las fallas que se están cometiendo durante el proceso y escuchar las inconformidades de los empleados frente al mismo, pues un 35% en calificación regular es significativo e invita a revisar el proceso.

Aunque en el grafico anterior se registró mayor cantidad de empleados que calificó el proceso de evaluación como bueno, en la siguiente pregunta sobre si considera que la Valoración se realiza con objetividad se encontró lo siguiente.

Ilustración 27: La Valoración se realiza con objetividad?



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: La Valoración se realiza con objetividad?

PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD
¿Considera usted que la Valoración del Mérito se realiza con objetividad?	SI	10
	NO	10

Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver que las opiniones están divididas en partes iguales, pero esto no es beneficioso para el proceso, pues la mitad duda de la veracidad de la evaluación y esto puede generar inconformidad entre los empleados y conflictos que pueden arruinar el ambiente laboral lo que va dificultar el desempeño de muchos funcionarios que se van a ver afectados por la situación. Es necesario que el Comité de Carrera Administrativa se encargue de vigilar y asegurar el proceso, para que este no se realice de manera deshonesta.

13. CAPÍTULO 3: IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS QUE OBTIENEN LOS TRABAJADORES Y LA ORGANIZACIÓN CON LA VALORACIÓN DEL MÉRITO.

Ilustración 28: Universidad Nacional sede Palmira



Fuente: Elaboración propia.

13.1 INTRODUCCIÓN

En algunas organizaciones se tiene en cuenta que el colaborador es el factor principal para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos, pues es claro que sin la mano de obra y la generación de ideas de los empleados no se logrará llegar al éxito. Es por esta razón que se hace importante mantener ese recurso humano en las mejores condiciones y con total satisfacción de sus necesidades

básicas y de realización, ofreciendo un entorno laboral sano en el cual se pueda pensar y generar ideas que contribuyan a la consecución de metas y objetivos.

Una de las maneras para lograr retener al personal idóneo y de calidad, es otorgando una serie de reconocimientos, menciones, incentivos monetarios y materiales que logren despertar en él motivación y sentido de pertenencia con la organización. Pues entre más sentido de pertenencia tenga un colaborador, más se sentirá a gusto ofreciendo sus servicios a la empresa, debido a que lo ve como una retribución.

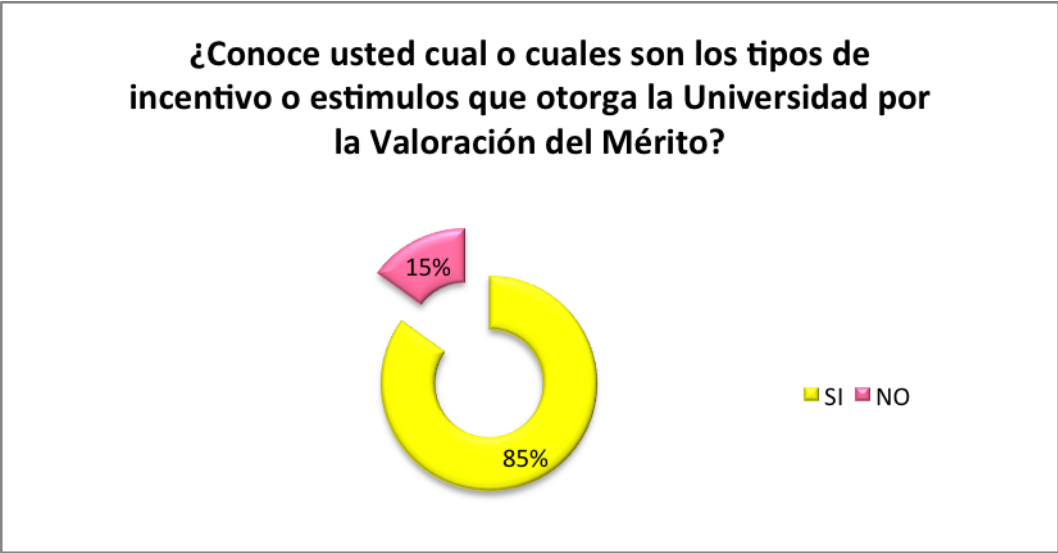
Cabe anotar que para las organizaciones sería mucho más rentable no tener planes de incentivos, debido a los costos que presentan las actividades, premiaciones o eventos. Pero resulta necesario hacerlo porque los empleados simplemente no se comprometen a realizar un trabajo bien hecho sin recibir algo a cambio, en este caso un incentivo ya sea monetario o simbólico, aunque se sabe que el incentivo más deseado es el monetario, pero es el que menos otorgan las organizaciones debido a que incrementa aún más los gastos de la empresa. Si las personas estuvieran complacidas con tan solo ir a laborar todos los días con buena actitud y haciendo lo que les gusta, las técnicas y planes de incentivos no serían para nada necesarios, pero debido a la inconformidad y a la motivación que necesita cualquier ser humano ya sea intrínseca o extrínseca debe de realizarse.

Cuando un empleado obtiene una calificación satisfactoria, se le permite participar (según instructivo de la Valoración del Mérito), en concurso de ascensos y en programas de capacitación. Pero de acuerdo con la información otorgada por la Directora de Personal de la sede, los incentivos a entregar son: medalla Manuel Ancizar, Medalla de Sede y Menciones Honoríficas.

En caso de haber varias personas con una calificación satisfactoria, es decir un puntaje igual o superior a 900 puntos, se entrará a revisar la hoja de vida de los funcionarios con el fin de verificar los antecedentes disciplinarios durante los últimos 5 años.

13.2 ANÁLISIS

Ilustración 29: Tipos de incentivos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Tipos de incentivos

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Conoce usted cuál o cuáles son los tipos de incentivo o estímulos que otorga la Universidad por la Valoración del Mérito?	SI	17
	NO	3

Fuente: Elaboración propia.

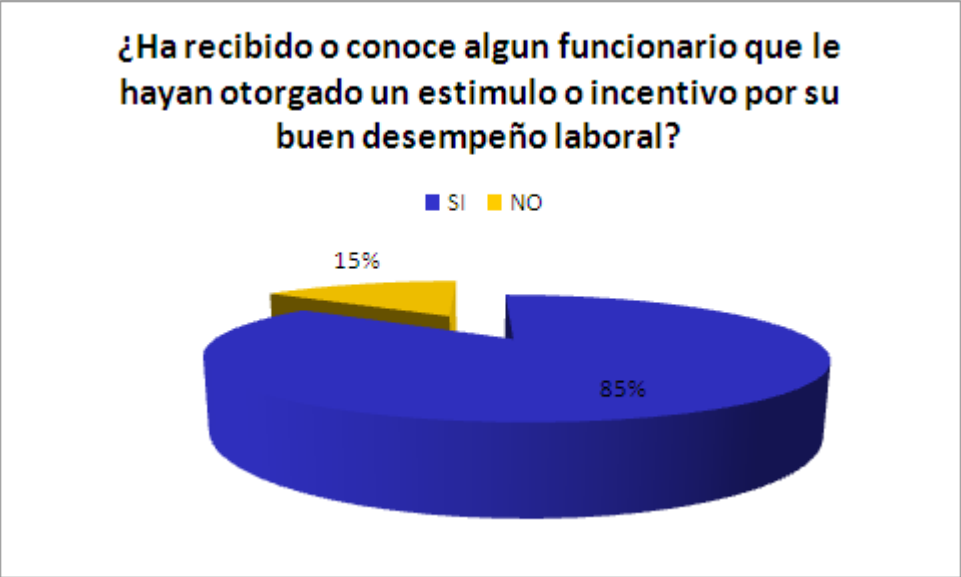
Se puede observar que de los empleados públicos encuestados, el 15% dice no conocer los tipos de incentivos o estímulos que otorga la Universidad, y el 85% restante admite que conocen de estos estímulos. Cabe anotar que durante la encuesta los funcionarios que la realizaron, en su mayoría no se encuentran satisfechos con los tipos de estímulos que se otorgan.

Aparte de que la evaluación ayuda a otorgar incentivos a los empleados que son buenos en su trabajo, esta también ayuda a los directivos a tomar decisiones con respecto a los siguientes beneficios para los empleados y la organización, esto según la resolución 454 de 1998 de la Universidad Nacional de Colombia:

- Determinación de la permanencia o retiro del servicio.
- Inscripción en la carrera
- Participación en concursos de ascensos
- Concesión de estímulos a los empleados
- Evaluación de los procesos de selección
- Formulación de programas de capacitación
- Factor en la adjudicación de becas y comisiones

Estos beneficios mencionados solo aplican para el personal de Carrera Administrativa.

Ilustración 30: Incentivo por su buen desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: Incentivo por su buen desempeño

PREGUNTA	OPCIONES	CANTIDAD
¿Ha recibido o conoce algún funcionario que le hayan otorgado un estímulo o incentivo por su buen desempeño laboral?	SI	17
	NO	3

Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico nos dice que el 15% de los encuestados no tienen conocimiento de algún otorgamiento por buen desempeño. Mientras que el 85% de la muestra marcaron que sí conocen a empleados que hayan recibido un incentivo o estímulo por parte de la Universidad.

La Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, busca con la Valoración del Mérito alcanzar sus objetivos estratégicos, velar por el bienestar y estabilidad de los empleados, en este caso los empleados públicos de Carrera Administrativa, los cuales son medidos por esta herramienta con el fin de mantener y mejorar la calidad humana y profesional.

A nivel organizacional la Universidad se beneficia, identificando a los empleados de Carrera Administrativa que se distinguen por su desempeño otorgando incentivos y estímulos, con el fin de retener el personal idóneo que permita una mayor productividad y eficiencia de los procesos internos, esto conlleva a alcanzar los objetivos generales de la institución, además de lograr un gran reconocimiento por sus procesos de gestión y calidad académica, alcanzando así la Misión y Visión propuesta por la Universidad Nacional.

Misión:

Como Universidad de la Nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de Nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa.⁷³

Visión:

La Universidad Nacional de Colombia al año 2017 habrá de constituirse en una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con programas de altísima calidad, influyendo en el Sistema de Educación Pública del país, con una gestión ágil y transparente que preste servicios en línea con soporte electrónico. Con un énfasis especial en el desarrollo de la investigación desde múltiples formas organizativas. Producirá los líderes que la nación necesita para su desarrollo y

⁷³Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, documento de [internet], disponible en: < http://www.palmira.unal.edu.co/paginas/la_sede/index_sede_1.html>[consultado] el septiembre 5 de 2015.

proyección al mundo globalizado. Será una academia que participe activa y críticamente sobre el desarrollo y la identidad nacional.⁷⁴

Incentivar y motivar a los empleados no solamente se puede hacer por medio de remuneraciones económicas, ascensos, menciones, etc., si no también aprovechando el proceso de selección que realiza el área de Recursos Humanos para colocar a la persona que ingresa en el puesto de trabajo de acuerdo a su perfil, habilidades, competencias, conocimientos y experiencia, para que este se sienta a gusto desarrollando las funciones que implica su cargo, pues es importante que el colaborador haga lo que sabe hacer, así dentro de su idoneidad las actividades se desarrollan a la perfección y se pueden arrojar resultados positivos, además de permitir al colaborador autonomía en la realización de las tareas e incentivando de esta forma la creatividad e innovación lo cual es un valor agregado que el empleado puede dar a la institución.

También podemos hablar de incentivar al colaborador por medio de buenas técnicas en el lugar de trabajo, es decir, un buen ambiente laboral, buenas relaciones interpersonales, compañerismo, solidaridad, jefes flexibles, espacios adecuados de acuerdo a cada puesto de trabajo en este se puede tener en cuenta la iluminación, temperatura, limpieza, dotación adecuada, recursos necesarios para desarrollar las tareas, trato adecuado por parte del jefe y permitir que el empleado participe en la toma de decisiones dentro de la organización con el fin de que este aporte y ayude en el crecimiento de la empresa y haga parte directa de su éxito.

⁷⁴ Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, documento de [internet], disponible en: < http://www.palmira.unal.edu.co/paginas/la_sede/index_sede_1.html>[consultado] el septiembre 5 de 2015.

Todas estas técnicas de motivación son necesarias utilizarlas según las políticas de la organización, la que más se ajuste de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la empresa o institución, igual el fin último es retener a los colaboradores que son potencialmente buenos e importantes para el crecimiento de la organización, además de permitir al empleado crecer profesional y personalmente mejorando su calidad de vida y el de su familia.

Se puede verificar en la medición que hace el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) que la Universidad Nacional se encuentra entre las mejores universidades para trabajar, al realizar un encuesta al personal y personas que tienen relación directa con la institución, teniendo en cuenta factores como la imagen, forma de administrar y actividades académicas. La Universidad logró obtener un puntaje que le permitió subir del puesto 19 en el 2014 al 11 del presente año, este resultado demuestra que en la institución se vive un ambiente laboral agradable incluso en todas sus sedes. Es por esta razón que la Universidad Nacional es considerada una organización que atrae el talento personal, según este estudio realizado por Mercotalento.

El estudio anteriormente mencionado demuestra, que la Universidad va encaminada hacia el logro de su visión, que consiste en ser una de las más importantes de América Latina y el Caribe.

14. CONCLUSIONES.

- Según los objetivos de la Valoración del Mérito se busca que el empleado contribuya al alcance de los objetivos estratégicos de la organización, brindar bienestar y estabilidad a los colaboradores. Aunque esto es lo que se encuentra estipulado en la resolución 454 de 1998, los empleados no se encuentran conformes con este objetivo, debido a que la objetividad con la que se realiza la evaluación genera cierta incertidumbre entre los empleados de Carrera Administrativa e incluso genera duda el otorgamiento de incentivos.

Esto quiere decir que es importante retomar la confianza de los evaluados y del proceso de evaluación para que este no carezca de credibilidad y pueda ser desarrollado bajo los principios de legalidad, honestidad e igualdad.

- Se logró describir cada uno de los pasos, métodos y técnicas que se utilizan para el desarrollo de la Valoración al Mérito, por medio de información obtenida de: el Laboratorista Jairo Mosquera, quien hace parte del sindicato de trabajadores universitarios de Colombia –Sintraunicol- en la Universidad Nacional; la Directora de Personal Sandra Marcela Muñoz, y además material de consulta como el “Instructivo de Valoración del Mérito” elaborado por el Comité de Carrera Administrativa. También se logró conocer la postura de los evaluados (mediante el método de encuesta) la cual fue de inconformidad en el otorgamiento de los incentivos y duda en cuanto a la objetividad del instrumento para evaluar.
- Se identificaron los beneficios que obtienen los trabajadores con la aplicación de la evaluación, y se encontró que los empleados reciben

incentivos representativos como la Medalla Manuel Ancízar que va acompañada de un estímulo monetario de (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes, Medalla de la sede que también va acompañada de un incentivo monetario de (5) salarios mínimos mensuales vigentes y menciones honoríficas.

Para el caso de los beneficios obtenidos por la organización se alcanzan los objetivos de la Universidad, lo que contribuye a estar cada vez más cerca de la realización de la visión de la institución.

15. RECOMENDACIONES.

Las siguientes recomendaciones se hacen con base en la información obtenida durante la investigación mediante métodos de encuesta y entrevistas, además de las manifestaciones o comentarios verbales de los mismos empleados.

- ✓ Elaborar manuales de descripción de funciones de acuerdo con el perfil de cada cargo, es importante que el empleado tenga pleno conocimiento y constancia física de las funciones que son propias de su puesto de trabajo, para no incurrir en el error de acometer tareas que no le corresponden al empleado en su cargo y que pueden entorpecer la consecución de objetivos individuales según sus funciones.
- ✓ Hacer una revisión de la política de incentivos y asegurarse de que este sea un proceso equitativo que garantice la igualdad de condiciones para todos los empleados que son evaluados con la Valoración del Mérito. También considerar la idea de otorgar becas de estudio en diferentes niveles como incentivo a aquellos que obtenga una calificación satisfactoria en la evaluación.
- ✓ Antes de realizar la evaluación, explicar en detalle los objetivos de esta, su proceso y beneficios para el avaluado y la organización, con el fin de hacer de la Valoración un proceso más objetivo y transparente, el cual debe de realizarse a conciencia y con sentido de pertenencia.
- ✓ Es importante realizar una investigación y sistematizar formalmente los antecedentes históricos de la Valoración del Mérito en la Universidad

Nacional de Colombia sede Palmira, pues debe haber algún registro ya sea físico o digital de esta información, que sirva de soporte para el proceso de Valoración del Mérito y para otros trabajos de investigación respecto al tema.

16. BIBLIOGRAFIA.

ARAUJO, Adolfo. Evaluación del Desempeño. Adolfoaraujo.com.[en línea].5 de abril de 2015.Disponible en internet: <http://adolfoaraujo.com/tag/subalterno/>

BENITEZ, Eva Marina., CONTRERAS, Sandra Yessenia., MORENO, Vinda Arely., Elaboración y Propuesta de un sistema de calificación de méritos y evaluación del desempeño para el personal del área administrativa y docente de la Universidad de Oriente. Trabajo de grado Licenciado en Administración de Empresas. El Salvador, San Miguel. Universidad de Oriente. Facultad de Ciencias Económicas. 2002. 108 p.

CARMONA, Rosa. MIRANDA, Enrique. SANTA, Cristián. Evaluación del Desempeño en Organizaciones Públicas y Privadas. repositorio.uchile.cl. [en línea], 23 de noviembre 2014. Disponible en internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111517/Carmona,%20Rosa.pdf?sequence=1>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Traducido por Germán Alberto Villamizar, Santafé de Bogotá. Lyly Solano Arévalo, 2000.

COLOMBIA.PROPIEDAD DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Decreto 2539 de 2005 (22 de julio de 2005) Artículo 2. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. disponible en

internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>.

Diario Oficial 45980 de julio 25 de 2005.

COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Título VI, capítulo II. Ley 909 de 2004 (23 de septiembre de 2004) Artículo 38. por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>. Diario Oficial 45.680.

COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Resolución 02 de 1999 (10 de agosto de 1999) Artículo 1. Por la cual se adoptan los formularios para la valoración de mérito de los empleados de carrera administrativo de la Universidad. disponible en internet: <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34284>

COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Título V, Resolución 454 de 1998 (23 de diciembre de 1998) Artículo 62 Por la cual se dictan disposiciones reglamentarias del Acuerdo 67 de 1996 del Consejo Superior Universitario, en materia de Carrera Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia. disponible en internet: <http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34166>.

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Título V, Capítulo II: De la función pública, Artículo 122 de la constitución política. (20 de Julio de 1991). Secretaría general del senado.

Comisión Nacional de Carrera Administrativa. Valoración del Mérito. UNIBIBLOS, Universidad Nacional de Colombia, 2003.

Documento de internet, disponible <<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>>, consultado: 26 de agosto del 2015.

Documento de internet, disponible <<https://explorable.com/es/muestreo-probabilistico>>, consultado: 26 de agosto del 2015.

Documento de internet, disponible < <http://www.definicion.org/personal-administrativo>>, consultado: 26 de agosto del 2015.

Documento de internet, disponible < http://drupal.puj.edu.co/files/Ol118_Herman_0.pdf>, consultado: 12 de marzo del 2015.

Documento de internet, disponible < <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf> >, consultado: 12 de marzo del 2015.

Documento de internet, disponible < <http://lema.rae.es/drae/srv/search?val=describir> >, consultado: 12 de marzo del 2015.

Documento de internet, disponible en < <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=r1Qn4oKX7DXX2uXRACx1> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

Documento de internet, disponible <[http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/PolitcasPblicasGob ernabilidad/documentos/Glosario%20de%20Terminos%20Mas%20Usuales%20en %20la%20Administracion%20Publica%20Federal%20-%20SHCP.pdf](http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/PolitcasPblicasGob%20ernabilidad/documentos/Glosario%20de%20Terminos%20Mas%20Usuales%20en%20la%20Administracion%20Publica%20Federal%20-%20SHCP.pdf)>, consultado: 26 de agosto del 2015.

Documento de internet, disponible < <http://es.thefreedictionary.com/beneficio> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

Documento de internet, disponible < <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=agUlcQPyqDXX2QnaREKS> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

Documento de internet, disponible < <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html> >, consultado: 26 de agosto del 2015.

Documento de internet, disponible < http://www.idea.palmira.unal.edu.co/paginas/proyectos/paginas/perfil_amb/perfil_ambiental.pdf > consultado: 21 de noviembre de 2015

Documento de internet, disponible < http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_resena.htm > consultado: 21 de noviembre de 2015

Documento de internet, disponible < http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_resena.htm > consultado: 21 de noviembre de 2015

¹Documento de internet, disponible < http://www.unal.edu.co/contenido/resena_historica_sedes.html consultado: 21 de noviembre de 2015

Documento de internet, disponible < <http://www.posgrados.palmira.unal.edu.co/> consultado: 21 de noviembre de 2015

Documento de internet, disponible < http://www.personal.palmira.unal.edu.co/paginas/docs/estatuto_personal_administrativo.pdf> consultado: 21 de noviembre de 2015

ELIZONDO, Manuel Medina. ARMENTEROS ACOSTA, María del Carmen. GUERRERO RAMOS, Liliana. BARQUERO CABRERO, José Daniel, Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño (Managerial Skills from a Strategic Viewpoint: A Procedure for Their Identification and Performance Assessment) (2012). Revista International Administración & Finanzas, Vol. 5, No. 2, pp. 79-100, 2012. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1953541>

F. Marsá. Diccionario planeta. edición colombiana. Bogotá E. D. editorial planeta S. A. 1989. 1078 p.

GARCIA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento & Gestión.[en línea], 3 de marzo de 2015. Disponible en internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006&lng=en&nrm=iso

ITURRALDE TORRES, Julia Irene. La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2.010. Repositorio.uta.edu.ec [en línea], 15 de abril de 2015. Disponible en internet: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>.

JIMÉNEZ GARCÍA, Raúl. La evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera administrativa y el desempeño organizacional de las corporaciones autónomas regionales de Colombia. Tesis de Maestría en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de administración, 2012. 31 p.

MADERO, Sergio. PEÑA, Humberto. Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle). [en línea], 3 marzo de 2015. Disponible en internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000200003&lng=en&nrm=iso

MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización, Traducido por RA-MA editorial, Madrid, España, mcmxc, 2004 pág. 19

MURILLO VARGAS, Guillermo. ZAPATA DOMINGUEZ, Alvaro. MARTINEZ CRESPO, Jenny. AVILA DAVALOS, Hernan. SALAS PARAMO, Jairo. LOPEZ AREYANO, Hernan. Teorias Clasicas de la Organización y el Management. Primera Edición. Bogotá D.C. Ecoe ediciones, 2007. 428 p.

PEDRAZA, Esperanza. AMAYA, Glenys. CONDE, Mayrene. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la

Universidad del Zulia. Revistas de Ciencias Sociales. [en línea], 7 de junio de 2015. Disponible en internet: <http://200.74.222.178/index.php/rcs/article/view/13768/13751>

Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, documento de [internet], disponible en: http://www.palmira.unal.edu.co/paginas/la_sede/index_sede_1.html, [consultado] el septiembre 5 de 2015.

WEBER, Max. Economía y Sociedad. Primera reimpresión de la segunda edición en español de la cuarta edición en alemán. Bogotá D.C.: Fondo de Cultura Económica, 1997. Tomo 1. 175 p. ISBN 958-38-0038-4.

17. ANEXOS.

INSTRUMENTO.

Por favor diligencie la siguiente encuesta, a cerca de la Valoración del Mérito del personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, Esta encuesta tiene fin conocer los objetivos, procesos y beneficios de la valoración aplicada al personal de carrera administrativa. Esta encuesta se realizará de manera anónima. Por favor marque una sola respuesta por cada pregunta que a continuación encontrará.

Año en el que ingresó a laborar en la universidad _____

Cargo: _____

Sexo: M F

Marque con una "x" la respuesta.

1. ¿Sabe usted qué es la Valoración del Mérito?

Si ☐ No ☐

2. ¿Cuál es de las siguientes opciones describe mejor los pasos o procedimientos para desarrollar la Valoración del Mérito:

- a. Concertación de objetivos, Seguimiento y re-concertación; Evaluación y calificación. ☐
- b. Concertación de objetivos, Evaluación y calificación; seguimiento y re-concertación. ☐
- c. Objetivos de la dependencia, metas de la dependencia; evaluación y calificación. ☐
- d. Ninguna de las anteriores. ☐

3. ¿Cuál de las siguientes opciones hace parte de las clases de Valoración del Mérito:

- a. Valoración anual
- b. Valoración parcial
- c. Evaluaciones en periodo de prueba
- d. Evaluaciones extraordinarias
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores

4. ¿Conoce los objetivos de la Valoración del Mérito?

Si ☐ No ☐

5. ¿Durante el proceso de inducción para su cargo le fue entregado el manual de descripción de funciones?

Si ☐ No ☐

6. ¿En su estadía en esta institución le han realizado la Valoración del Mérito laboral?

Si ☐ No ☐

7. ¿Realizó la fase 1 de concertación de objetivos con su jefe inmediato?

Si ☐ No ☐

8. ¿Conoce usted los objetivos y metas de la dependencia a la que pertenece?

Si ☐ No ☐

9. ¿Ha realizado alguna vez la modificación de los objetivos concertados?

Si ☐ No ☐

10. ¿Ha recibido o conoce algún funcionario que le hayan otorgado un estímulo o incentivo por su buen desempeño laboral?

Si ☐ No ☐

11. ¿Conoce usted cuál o cuáles son los tipos de incentivos o estímulos que otorga la Universidad por la valoración del mérito?

Si ☐ No ☐

12. ¿Qué otro tipo de estímulo o incentivo considera se debe implementar en la universidad?

13. ¿Considera que la valoración del mérito evalúa realmente el desempeño?

Si ☐ No ☐

14. ¿Le dan a conocer los resultados de su Valoración del Mérito?

Si ☐ No ☐

15. ¿Tiene conocimiento de los recursos de ley, a los que tiene derecho a interponer, en caso de estar inconforme con la calificación asignada?

Si ☐ No ☐

16. ¿Conoce el procedimiento a realizar en caso de obtener una calificación insatisfactoria?

Si ☐ No ☐

17. ¿Considera usted que la Valoración del Mérito se realiza con objetividad?

Si ☐ No ☐

18. ¿El objetivo principal de la Valoración al Mérito es ofrecer igualdad de oportunidades a sus servidores y asegurar su bienestar y estabilidad?

Si ☐ No ☐

19. ¿Conoce las técnicas para la Valoración al Mérito?

Si ☐ No ☐

20. ¿Cómo califica el proceso de Valoración del Mérito de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira?

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

Observaciones: _____

